

أثر بيئة المنظمة الداخلية على السلوك الإبداعي في المصارف التجارية في الأردن

إعداد الطالبة
عهد عبد الحميد أحمد الخرابشة

إشراف
د. بندر كريم ابو تايه
أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص

إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

تشرين الثاني، 2014

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 22- 12-2014

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور بندر ابو تايه، رئيسا أستاذ مشارك ، إدارة أعمال	....
الدكتور سليمان اللوزي، عضواً أستاذ مشارك ، إدارة أعمال	....
الدكتور مروان النسور، عضواً أستاذ مشارك ، إدارة أعمال	....
الدكتور محمد الكساسبة، عضواً أستاذ مشارك ، إدارة أعمال، جامعة عمان العربية	....

الإهداء

إلى اطهر قلب ينبض بالمحبة الصادقة ، لمن أقف عاجزا أمام عطاءها

والدتي الغالية

إلى من تعب وأفنى حياته لنكون له قرة عين، لمن أدعو الله دائما أن يمده بالقوة والعافية .

والدي العزيز

إلى تلك النجوم المضيئة لمن سطرت بينهم أجمل أيام حياتي.

إخوتي

إلى عيون شاركتني الأحلام ،إلى إخوة لم تصلني بهم الأرحام .

صديقاتي

إلى كل من زرع في دربي زهرة وأزال شوكة

إلى كل من ضاقت اسطري عن ذكرهم ولكن وسعهم قلبي

إلى هؤلاء جميعا اهدي جهدي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني، واحمده سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الرسالة التي أسال الله العلي القدير أن ينتفع بها الجميع.

كما ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور بندر كريم ابو تايه المشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل في النصح والتوجيه والإرشاد.

وكذلك كل الشكر والتقدير إلى الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لمن قاموا بتحكيم الاستبيان (أداة الدراسة).

وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى صحبه أجمعين .

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	أ
تعهد واقرار	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
ملخص الدراسة باللغة العربية	ي
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
(1-1) مقدمة الدراسة	2
(1- 2): مشكلة الدراسة	3
(1-3) : أهداف الدراسة	4
(1-4): أهمية الدراسة	4
(1-5) : فرضيات الدراسة	5
(1-6) : نموذج الدراسة	7
(1-7): التعريفات الإجرائية	7
(1-8): الدراسات السابقة	9
(1-9): ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	30
الفصل الثاني **الإطار النظري للدراسة**	
المبحث الأول: البيئة	32
(2-1): المقدمة	32
(2-2): مفهوم البيئة	33
(2-3): البيئة الخارجية	35
المبحث الثاني: البيئة الداخلية	36
(2-4): المقدمة	36
(2-5): مفهوم البيئة الداخلية	37
(2-6): عناصر بيئة العمل الداخلية	38

(2–7) البيئة المعنوية	39
(2–8): البيئة المادية	51
المبحث الثالث :السلوك الإبداعي	55
(2–9): مقدمه	55
(2–10) : مفهوم الإبداع	55
(2–11): مفهوم السلوك الإبداعي	58
(2–12) : حاجة المنظمات للإبداع	59
(2–13) : المناخ المشجع على الإبداع	61
(2–14) : خصائص الفرد المبدع	64
(2–15) : مراحل العملية الإبداعية	68
(2–16) : معوقات عمليه الإبداع	72
(2–17) العلاقة بين البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي	76
الفصل الثالث **منهجية الدراسة**	
(3–1) : المقدمة	80
(3–2) : منهج الدراسة	80
(3–3) : مجتمع وعينه الدراسة	80
(3–4): مصادر الحصول على البيانات	81
(3–5) : أداة الدراسة	82
(3–6) : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.	84
(3–7) : الأساليب الإحصائية المستخدمة.	84
(3–8): إجراءات الدراسة	85
(3–9): حدود الدراسة	85
(3–10): محددات الدراسة	86
الفصل الرابع **تحليل البيانات واختبار الفرضيات**	
(4–1) : المقدمة	88
(4–2): وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها	88
(4–3): وصف متغيرات الدراسة	91
(4–4) : اختبار الفرضيات	112
الفصل الخامس **النتائج والتوصيات**	
(5–1): المقدمة	129
(5–2): النتائج	129

(5-3) : التوصيات	131
المصادر والمراجع	134

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أسماء البنوك التجارية الممثلة للدراسة	81
2	متغيرات الدراسة	83
3	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	83
4	صدق وثبات أداة الدراسة	84
5	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	89
6	معالجة مقياس ليكرت	91
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن زي الموظفين	92
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الألوان	93
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاضاءه الداخلية	94
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن النظافة والترتيب	95
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المعدات الاجهزه	96
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب القيادة	98
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات	100
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الحوافز المادية	101
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الحوافز المعنوية	102
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاختيار والتعيين	103
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الترقيه	104
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب .	105
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن روح المجازفه	107
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن القدرة على التغيير	108
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن توليد الأفكار	110
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن استكشاف الفرص	111
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	112
24	نتائج تحليل الانحدار لأثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي	113
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	114

26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المادية في روح المجازفة	115
27	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المادية في القدرة على التغيير	116
28	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المادية في توليد الأفكار	117
29	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المادية استكشاف الفرص	119
30	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	120
31	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية في روح المجازفة	121
32	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية في القدرة على التغيير	123
33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية في توليد الأفكار	124
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية في استكشاف الفرص	126

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	انموذج الدراسة	7
2	عناصر البيئية الداخلية	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة الدراسة	146
2	قائمة بأسماء المحكمين	153
3	الملخص باللغة الإنجليزية	154



أثر بيئة المنظمة الداخلية على السلوك الإبداعي في المصارف التجارية في الأردن.

إعداد

عهد عبد الحميد احمد الخرابشة

اشراف

د. بندر كريم ابوتايه

أستاذ مشارك

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر بيئة المنظمة الداخلية في السلوك الابداعي في المصارف التجارية في الأردن.وقد ضمت البيئة الداخلية بعدين هما البيئة المادية(الملموسة) والبيئة غير المادية (المعنوية). وقد اشتملت البيئة المادية الأبعاد التالية: زي الموظفين والالوان والإضاءة والنظافة والترتيب والمعدات والاجهزة. واشتملت البيئة الداخلية المعنوية الابعاد التالية: القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز المادية والمعنوية والاختيار والتعيين والترقية والتدريب. واشتمل السلوك الابداعي الابعاد التالية: روح المجازفة والقدرة على التغيير وتوليد الافكار واستكشاف الفرص. وافترضت الدراسة وجود أثر ايجابي لأبعاد البيئة الداخلية المادية والمعنوية في السلوك الابداعي للعاملين في تلك المصارف. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في (10) من المصارف التجارية في الأردن وافقت على الاشتراك في الدراسة. وبلغ عدد هؤلاء العاملين (9959) موظفا. وتكونت عينة الدراسة من (210) فردا يعملون في تلك المصارف تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لبيئة المنظمة الداخلية بأبعادها المادية والمعنوية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الاردن. وفسرت البيئة الداخلية في المنظمة ما نسبته (35 %) من التباين في السلوك الابداعي للعاملين. وأظهرت النتائج ان بعد البيئة الداخلية المعنوية للمصارف التجارية في الاردن كان اكثر تأثيرا في السلوك

الابداعي مقارنة مع تأثير بعد البيئة الداخلية المادية. وبينت النتائج ان بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كان اكثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية تأثيرا في ابعاد السلوك الابداعي. كما دلت النتائج ان اكثر ابعاد البيئة الداخلية المادية في التأثير على ابعاد السلوك الابداعي كان بعد الأجهزة والمعدات.

وبناء على النتائج اوصت الدراسة متخذي القرارات في المصارف التجارية الأردنية ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية المادية لتلك المصارف من حيث تحسن نوعية المعدات والأجهزة والزي ، وتوفير الإضاءة المناسبة والاهتمام بالنظافة والترتيب فيها. كما اوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لعناصر البيئة الداخلية المعنوية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات القيادة والاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لتوليد السلوك الابداعي للعاملين. كما اوصت الدراسة الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات حول أثر بيئة المنظمة الداخلية على مخرجات عمل جديدة وفي مجتمعات دراسية اخرى.

الكلمات الافتتاحية: بيئة المنظمة الداخلية. السلوك الابداعي. المصارف التجارية. الأردن

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة الدراسة

(1-2) مشكلة الدراسة

(1-3) أهداف الدراسة

(1-4) أهمية الدراسة

(1-5) فرضيات الدراسة

(1-6) نموذج الدراسة

(1-7) التعريفات الإجرائية

(1-8) الدراسات السابقة

(1-9) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة

تشهد المجتمعات المعاصرة ومنها المملكة الأردنية الهاشمية تزايدا في الدور الذي يلعبه قطاع الأنشطة الخدمية ،حيث يشكل قطاع الخدمات المصرفية جزءاً مهما من النشاط الاقتصادي الأردني.

تواجه المصارف والمنظمات بشكل عام مجموعة من المتغيرات الموجودة داخل حدودها والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات، ان محاولة معالجة العوامل الداخلية أمر مهم لأنه ينعكس بشكل كبير على أداء العاملين ، ولأن العنصر البشري هو الأساس لأي منظمة وهو سبب نموها واستقرارها، ولأن الإبداع هو احد الوسائل المهمة لهذا النمو والاستقرار فان الإبداع يعد عنصرا أساسيا تسعى المنظمة لخلقة بين الأفراد وذلك لأن عملية الإبداع من المرتكزات الأساسية والتي يعتمد عليها للارتقاء بمستوى أداء المنظمات بشكل عام الفياض،1995).

ان السلوك الإبداعي للأفراد لا يتأثر فقط بالعوامل النفسية للأفراد (الإدراك، الدافعية، التعلم، الشخصية) بل يتعدى ذلك إلى تأثره بيئة العمل الداخلية (المادية والمعنوية) والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها وتوجيهها لتشجيع الإبداع بين العاملين في المنظمة.

ان عملية الإبداع لا تقتصر على إيجاد الأفكار وحسب وإنما تشمل الإجراءات والخطوات العملية التي ترافق تنفيذ الفكرة المبدعة وتحويلها إلى شيء نافع للمنظمة والمجتمع(السعد وعبدالسادة،2003)،وهذا يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في الارتقاء بمستوى أداء

الأفراد. والوصول إلى الإبداع والابتكار يجعل المنظمات تمتاز بأنها أصبحت منظمات ابتكاريه وإبداعية ،وهو العمل الذي يكسب المصادر قدرة جديدة لإيجاد وخلق الثروة والأرباح (الصرن،2000).

على ذلك كله من الأهمية أن تسعى المنظمات إلى توفير بيئة العمل الملائمة والتي تدفع الأفراد إلى إبراز القدرات الإبداعية لديهم مما يسهم في نموها وازدهارها والرقي بأدائها.

(1-2) مشكلة الدراسة

تعرف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها مجموعة من العناصر والمتغيرات الواقعة داخل حدود المنظمة والتي يمكن التحكم بها والتي تؤثر على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمة. ويمكن تقسيم البيئة الداخلية إلى قسمين : بيئة مادية (زي الموظفين، الألوان، الإضاءة الداخلية، النظافة والترتيب ،المعدات والأجهزة) وأخرى معنوية وتشمل(القيادة، الحوافز المادية والمعنوية ،سياسات الموارد البشرية). ولأن السلوك الإبداعي يعتبر أولوية أساسية للمنظمة التي تعمل في ظل بيئة تنافسية شديدة، فأنه من الضروري ان تعمل البيئة الداخلية على خلق الفرص أمام الموظفين لإبراز وتنمية سلوكهم الإبداعي. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر البيئة الداخلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما طبيعة البيئة الداخلية في المصارف التجارية في الأردن؟

2- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن؟

3- ما هو أثر ابعاد البيئة الداخلية المعنوية (القيادة ، سياسات الموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن ؟

4- ماهو أثر ابعاد البيئة الداخلية المادية (النظافة والترتيب، المعدات والأجهزة ، الإضاءة الداخلية ،الألوان ، زي الموظفين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن ؟

(1-3)أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى ما يلي:

1- طبيعة البيئة الداخلية في المصارف التجارية في الأردن.

2- مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن.

3- أثر ابعاد البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن.

4-الخروج بتوصيات تساهم في توفير معلومات لمتخذي القرارات في المصارف التجارية في الأردن لتطوير البيئة الداخلية ورفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

(1-4) أهمية الدراسة

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

أ. أهمية علمية (نظرية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة ودورها في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين ،حيث تتميز البيئة الداخلية بقلة الدراسات التي تتناول أثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي ، وتشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمعرفة فيما يتعلق بالدراسات العربية.

ب- أهمية عملية:

تساهم هذه الدراسة في توفير معلومات لمتخذي القرارات في المصارف التجارية في الأردن ،وتسهم في تطوير البيئة الداخلية مما ينعكس بشكل مباشر على السلوك الإبداعي للعاملين الذي تحتاجه المصارف التجارية كونها تعمل ضمن بيئة تنافسية.

(1-5) فرضيات الدراسة .

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد روح المجازفة للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد القدرة على التغيير للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد توليد الأفكار للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد استكشاف الفرص للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد روح المجازفة للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد القدرة على التغيير للعاملين في المصارف التجارية في الاردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد توليد الأفكار للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد استكشاف الفرص للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

(1-6) أنموذج الدراسة



الشكل (1) أنموذج الدراسة

(1-7) التعريفات الإجرائية.

- **البيئة الداخلية للمنظمة :** هي المتغيرات التي توجد داخل إطار المصرف وتؤثر فيه من الداخل وتتمثل بالنواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المصرف (العميان،2010،ص325).

- **البيئة المادية الداخلية** : هي العناصر الداخلية الملموسة داخل المصرف والتي تؤثر على أداء العاملين فيه ، وتشمل، زي الموظفين ،الألوان، الإضاءة الداخلية، النظافة والترتيب ،المعدات والأجهزة.
- **زي الموظفين:** وهو اللباس الموحد الذي يرتديه الموظفون داخل المصرف .
- **الألوان:** وهي الالوان المستخدمة في تصميم البيئة الداخلية للمصرف .
- **الإضاءة الداخلية:** وهي عباره عن انظمه الإضاءة المستخدمة داخل المصرف .
- **النظافة والترتيب:** وتعني المحافظة على اماكن العمل آمنه وصحيه بحيث تشجع الموظفين على اداء اعمالهم بنشاط .
- **المعدات والأجهزة** : وهي الأجهزة والادوات الموجودة داخل المصرف والتي تساعد على اداء الأعمال بيسر وسهوله .
- **البيئة المعنوية الداخلية** : هي السياسات الخاصة بأداء الأعمال داخل المصرف، وتشمل القيادة ،نظام الحوافز والأجور ،سياسات الموارد البشرية.
- **القيادة** : هي عملية التأثير على الفرد والجماعة وتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المصرف (العميان،2010،ص275).
- **الحوافز** : ويشير هذا العنصر الى نظام الحوافز المتبع لدى المصارف من مكافآت وحوافز ماديه ومعنويه والى اي مدى يعد هذا النظام عادل(عباس،2003).
- **سياسات الموارد البشرية** : وهي السياسات التي تتبعها المصارف في اختيار وتعيين الموظفين بالإضافة إلى الأسس التي تتبع في ترقية الموظفين ،وفرص التدريب التي توفرها المصارف للموظفين.

- **الاختيار والتعيين:** وهو الاختيار الذي يساعد في توظيف الكفاءات والأفراد الأكثر فعالية في اداء الأعمال(عبد الباقي،2000).
- **الترقية:** وتعني نقل الموظف الى وظيفه ذات مهام ومسؤوليات اعلى من مهام ومسؤوليات وظيفته الحالية (حميد،1993).
- **التدريب:** وهي العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم(الهيتي،2010).

السلوك الإبداعي : هو جميع التصرفات والأعمال الفردية التي تمارس في موقع العمل ، وتشمل اكتشاف الفرص ، وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها علميا وبذل الجهود لتطبيقها في اي مستوى تنظيمي (الأحمد،2008).

- **روح المجازفة:** ويعني القدرة على تحمل المخاطرة في سبيل دعم الأفكار وتحريكها نحو تحقيق هدف معين .
- **القدرة على التغيير:** وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وقدرته على تغييرها وتطويرها والرغبة في المشاركة في أعمال جديدة وإحداث تغيير مستمر (الشمايلة،2006).
- **توليد الأفكار** :وهو السلوك الفردي الذي يتم من خلاله خلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بإحداث تغيير في المصرف (الأحمد،2008).
- **استكشاف الفرص** :وهو السلوك الذي يتعلق باكتشاف الفرص الإبداعية من اجل استغلالها والاستفادة منها.

(1-8) الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية:

1- دراسة (الزعبي ،2013) بعنوان" أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ""حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين في شركة اورانج الأردنية للاتصالات ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات في الدراسة .وتكونت عينة الدراسة من (44) من العاملين في كافة المستويات الوظيفية. وكانت ابرز نتائج الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائيا للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة اورانج للاتصالات ووجود ذلك التأثير لكل من الرقابة والاتصال والدافعية على مستوى السلوك الإبداعي . وكانت أهم التوصيات إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة.

2- دراسة (الحجايا،2012) بعنوان" ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

هدفت الدراسة الى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والبالغ عددهم (205) بين مدير ومديرة . وقد توصلت الدراسة الى عده نتائج منها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (5 سنوات) فأقل، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس

مع الخبرة الإدارية ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10سنوات) فأكثر، ويوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمصادر الرئيسية التي لها دور في خلق ضغوط العمل لدى المديرين ومحاولة مساعدتهم للتخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي.

3- دراسة (القحطاني،2012) بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعددهم (217) ضابطا وفرد ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة. وقد بلغ الحد الأدنى الممثل لمجتمع هذه الدراسة (139) مفردة وللحصول على القيمة المطلوبة وزع الباحث عدد اكبر من الاستبيانات وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على(147) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي . وتوصلت هذه الدراسة الى ان أفراد عينة الدراسة محايدون حول خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض او موافقون بدرجة متوسطة . وأوصت الدراسة بضرورة توفير مواقف كافية للسيارات للعاملين بمعهد الجوازات بالرياض، و تزويد مكان العمل بمعهد الجوازات بالرياض بالتجهيزات المناسبة، و توفير الفرص الكافية للحصول على الحوافز المادية للعامين بمعهد الجوازات بالرياض.

4- دراسة (المشوط ، 2011) بعنوان "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ،وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت للعام الدراسي (2010) والبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : وجود أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية)،وعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنشطة والتعليمات على الإبداع الإداري، وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري، وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري، وجود أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ، و توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

5- دراسة (مبيضين ،طراونة 2011) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ابعاد التمكين الإداري في السلوك الابداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد افراد العينة (391) موظفا وموظفة . وقد اظهر تحليل بيانات الدراسة ان البنوك التجارية الأردنية

تمارس التمكين بمختلف مجالاته بمستوى متوسط .كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين(تفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات ، تطبيق إدارة عمل الفريق، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية . وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بروح الفريق والإدارة التشاركية وكذلك ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

6-دراسة (خير الدين،النجار،2010) "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونه من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمية والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، و توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، وأظهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي هو الأقوى يليه الالتزام المستمر ، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

7- دراسة (أحمودة ،2008) بعنوان " أثر البيئة الداخلية على تسويق الخدمات المصرفية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية للمصرف على تسويق الخدمات المصرفية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصمم استبانة مكونه من(34) فقرة، وتم توزيع (75) من الاستبيانات على عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع هذه الدراسة والذي يبلغ عدده الكلي (500). ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي السليم وفعالية التسويق المصرفي ، وان الاهتمام بتطوير أداء العاملين ،تنمية مهاراتهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، تساعد على تقديم خدمات مصرفية متميزة .

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر والمتواصل للموظفين في البنك ومدهم بكل المستجدات في العمل المصرفي ، ويجب على المصارف الاهتمام بتطوير أداء العاملين بكل المستويات وتزويدهم بكل المستجدات في الأدوات المصرفية الحديثة حتى نضمن تقديمهم لخدمة مصرفية على درجة عالية من الكفاءة ، وكذلك يجب ان توفر الإدارة العليا كل المستلزمات المادية والكوادر المؤهلة لإدارة التسويق المصرفي ، والعمل على توفير قاعدة بيانات عن العملاء الحاليين والمرتقبين والمستهدفين في البنك.

8- دراسة (الأحمد ،2008) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين "بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وقد بلغت عينة الدراسة (95) مديرا من شركات الغزل والنسيج في حلب . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : اهتمام إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع ، يتوافر السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج في حلب بمستوى جيد وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام شركات الغزل والنسيج في حلب بالإنجازات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية.

9- دراسة (كمال ،2008) بعنوان "اثر البيئة المادية على سلوك العملاء في المصارف التجارية العاملة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة المادية الداخلية والخارجية على سلوك العملاء في المصارف التجارية في الأردن ،والكشف عن مدى اهتمام المصارف بالنواحي المادية الملموسة كوسيلة لجذب العملاء، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (396) من العاملين في المصارف التجارية في الأردن تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المادية الخارجية للمصارف هي احد العناصر المهمة في التأثير على سلوك العملاء في المصارف العاملة في الأردن ، و أن البيئة المادية الداخلية للمصارف هي احد العناصر المهمة في التأثير على سلوك العملاء في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسس علمية حديثة لتطوير النواحي المادية الملموسة بهدف تعزيز ادراكات العملاء حول الخدمة المصرفية وبشكل عام تحقيق رضاهم عن هذه الخدمات.

10- دراسة (الشنطي ،2006) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية . وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية . وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافيه بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (3363) ، وتم اختيار عينة من بينهم مكونه من (620) موظفا.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها : ان توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية، ووجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الأداء، وأظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرارات ، وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات التي يحملونها.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمية للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، و العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات على ان يتم إشراك العاملين بهذه العملية ، و التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

11 - دراسة (المعايطة،2006) بعنوان" أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر إبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي في تلك الجامعات . ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والبالغ عددها(612) فردا، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: ان مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات بيئة العمل ومتغيرات الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وان هناك تأثير لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي،الأنشطة والتعليمات ،التدريب،الحوافز ،ظروف والمكافآت) في تنوع المهارات والقدرات والكفاءات.

12- دراسة (البشابشة،2005) بعنوان"أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة التي بلغ تعدادها (250) مفردة تشكل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (769) موظفا . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، ووجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل وأبعاد السلوك الإبداعي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام التنظيمات المختلفة ، بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيس في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية ومحاولة

مساعدتهم في التخلص منها ، باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم وبالتالي في أداء المنظمة.

13- دراسة (القاق ،2005) بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين في القطاع المصرفي الأردني ، وتكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في الأردن والبالغ عددها (26) مصرفا، وتم اختيار عينة مكونة من (14) مصرفا تجاريا عاملا . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : ان غالبية رؤساء الأقسام المبحوثين يمثلون نمط إدارة الفريق ثم النمط القيادي الوسط، فالاجتماعي ، فالمتشدد ،وأخيرا المتساهل على التوالي . كما دلت نتائج الدراسة على ان كلا النمطين القياديين المتساهل والمتشدد كانا اقل تأثيرا على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين من الأنماط القيادية الأخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة غير المألوفة وهذا يتم من خلال الاختيار الجيد للرؤساء القادرين على التعامل مع المبدعين بالدعم والمساندة والتشجيع للاستفادة من قدراتهم الإبداعية، و ضرورة عقد دورات تدريبية منفصلة لكلا الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين) بهدف تطوير القدرات القيادية لدى الرؤساء للتعامل مع مرؤوسيهم لغاية تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم وتشجيعهم على ممارسة السلوك الإبداعي لتحقيق أفضل نتائج.

14- دراسة (الزعبي والعزب ،2005) بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ،ومستوى السلوك الإبداعي في شركة محافظة اربد من وجهة نظر العاملين ،والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها . تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (409) موظفا تمثل 50% من مجتمع الدراسة . وكشفت الدراسة على أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان ايجابيا ،كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده كان ايجابيا . وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور والحوافز ،القيادة، التدريب) بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية ،وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها ، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار.

15- دراسة (التميمي والخشالي،2004) بعنوان" السلوك الإبداعي وأثرة على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير السلوك الإبداعي على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (69) مديرا ينتمون الى ثمانية من الشركات العاملة في هذا القطاع، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ان معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة ، وان هناك تأثيرا معنويا لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وان هناك علاقة ايجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة ان السلوك الإبداعي يؤثر معنويا على الميزة التنافسية للمنظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام وتشجيع السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة لما له من أثر ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

16- دراسة (الحراسيس،2004) بعنوان "السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس: المحددات والمعوقات".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة ومقومات السلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، والمعوقات والمحددات التي يواجهها الإبداع والابتكار حيث تم فحص(8) معوقات يمكن ان تكون ذات أثر على السلوك الإبداعي والتي تم قياساها خلال خمسة أبعاد هي :أسلوب حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، وتشجيع الإبداع . ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من ثلاث جامعات خاصة حيث تم جمع (286) استبانة .وتوصلت الدراسة الى ان ترتيب معوقات ومحددات السلوك الإبداعي حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ،وحسب أعلى وسط حسابي للحالة الايجابية للمعوق كان على النحو التالي: غياب الدوافع الداخلية والاعتماد المفرط على الخبرات الأجنبية والتمسك بالأنماط المألوفة والخوف من الفشل وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل الجامعة وغياب جو الحرية وعدم وضوح الرؤية وعدم التشجيع من الجامعة. وتوصلت الدراسة أيضا الى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعوقات الإبداع في السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة . فقد لوحظ ان هناك ممارسات للسلوك الإبداعي وان الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها.

وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات منها: العمل على تشجيع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وفتح المجال أمامهم لإجراء البحوث العلمية المرتبطة بحاجات التنمية والمجتمع المحلي واعتبار هذا متطلبا للبقاء والاستمرار في العمل في الجامعة كما هو الحال في الجامعات الرسمية ،و ان تتبع الجامعات الخاصة أساليب التحفيز المناسبة لتشجيع العاملين فيها على الإبداع والابتكار والعمل على توضيح سياستها ورسالتها ورؤاها المستقبلية، وجوب الاعتراف بقدرات العاملين في الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية وذلك من خلال الحد من الاعتماد المفرط على الخبراء وبخاصة الخبراء الأجانب، و العمل على مواصلة الدراسات والبحوث في موضوع الإبداع في الجامعات الأردنية الخاصة.

17- دراسة (ابو تاية،2003) بعنوان " العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى ".

هدفت هذه الدراسة الميدانية الى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن باستخدام نموذج فرنش وراقين (1957) لمصادر قوة القائد وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدمه كلايسون وستربت(2001).

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونه من (430) مديرا من هذه الشركات للإجابة على استبانة تم تطويرها لهذا الغرض . وبينت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعه وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين . وبينت أيضا

انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافآت من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي من جهة أخرى.

18- دراسة (الثمالي،2002) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية".

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي: التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة، و التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، و التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديمغرافية ،و علاقات المتغيرات الوظيفية (الأجور ومحتوى العمل وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف وجماعات العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (300) ضابط ، تم استرداد (249) استبانة ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عاليا نسبيا ،و وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما وبينت النتائج ان قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية الى حد ما في أداء الأعمال، ووجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والمركزية ،اي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي، و وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية، توجد جماعات عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

19- دراسة (قطاونة ،2000) بعنوان" المناخ التنظيمي وأثرة على السلوك الإبداعي"، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين التربويين في الوزارات الأردنية ،وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده(مركزية القرارات ،الانتماء ،التدريب ،والحوافز) والسلوك الإبداعي ، والتعرف على السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي للمشرفيين التربويين).

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثل 25% من مجتمع الدراسة ،حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (1128) مشرفا إداريا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : ان انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي ايجابية وان مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة عاليا ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر ، في حين ان العلاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن دالة إحصائيا .

وأوصت الدراسة بما يلي : إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية وزيادة تفويض السلطات للمشرفين مع ضرورة مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي،و زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على توفير التدريب الملائم لتطوير مهارات المشرفين واتجاهاتهم الإبداعية.

20- دراسة (السالم،1994) بعنوان "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين ".

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (200) موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المنظمة . كما أظهرت النتائج ان تصميم العمل يؤثر معنويا في السلوك الإبداعي للعاملين .

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1-دراسة(Starke,2012) بعنوان" هل تؤثر القيم الشخصية للمدراء التنفيذيين على السلوك الابداعي للموظفين".

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر تفضيلات القيم الشخصية للمدراء التنفيذيين (الانفتاح للتغير ،التحفظ ،تعزيز الذات) على السلوك الإبداعي للموظفين ، وما إذا كنا نستطيع ان نتنبأ ببعض النتائج التنظيمية للسلوك الإبداعي للموظفين عن طريق معرفة إي نوع من أنواع القيم أو المجالات ذات أهمية قصوى لكبار المدراء التنفيذيين ،وتكونت عينه الدراسة من (18) من المديرين التنفيذيين و (141) من الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في هولندا ،حيث شارك كبار المدراء التنفيذيين في مقابلات اوليه حول موضوع الابداع وبعد ذلك أشاروا الى القيم التي يفضلونها في استبيان عبر الانترنت بينما اجاب الموظفون على اسئلة حول السلوك الابداعي، واظهرت نتائج الدراسة ان المنظمات تتشكل على أساس القيم الشخصية لكبار المدراء التنفيذيين فيها، وان الانفتاح على التغير كان له تأثير ايجابي على السلوك الإبداعي للموظفين في تلك المؤسسات ، والقيم الشخصية لكبار المدراء التنفيذيين لها تأثير كبير على السلوك الإبداعي للموظفين في تلك المؤسسات . وأوصت الدراسة بضرورة

الاهتمام بالقيم الشخصية لدى كبار المدراء التنفيذيين وتحليلها لأن ذلك يعطي فكره مهمة حول ما اذا كان تبني هذه القيم يحفز على الابداع ام لا .

2- دراسة(Subramaniam,2012) بعنوان" محددات السلوك الإبداعي في مكان العمل".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين المتغيرات التنبؤية ومحددات السلوك الإبداعي في مكان العمل ، المتغيرات التنبؤية تشمل(العلاقة بين العضو والقائد، دور القائد المتوقع ،المتغيرات الديمغرافية وأسلوب حل المشكلات)، وما إذا كان المناخ النفسي يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنبؤية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من(79) من المعلمين التربويين في منظمة للقطاع العام في ماليزيا ، وأظهرت نتائج الدراسة ان التبادل بين العضو والقائد يرتبط بشكل كبير مع دعم الإبداع، وان دور القائد المتوقع وبديهية أسلوب حل المشكلات مرتبطة بشكل كبير مع إدراك الفرد لكفاية الموارد التي تدعم الإبداع ، وكان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين . وأوصت الدراسة بضرورة توريد الموارد اللازمة للعاملين من اجل دعم الإبداع .

3-دراسة (Marloes,et,al ,2008) بعنوان " القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي".

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الإبداعي للموظفين في المستشفيات الاسترالية بالإضافة إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغير الجنس لكل من المديرين والعاملين . وتكونت عينة الدراسة من(335) موظفا يعملون في اربعة من المستشفيات الاسترالية . و توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها: ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، وان للجنس كمتغير وسيط تأثير كبير

على العاملين أكثر منه على المديرين ،ولا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي والجنس كمتغير وسيط. واوصت الدراسة المستشفيات الاسترالية التي تريد الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين ضرورة التأكد ان قاده الفرق والأفراد في المناصب القيادية الرئيسية يمتلكون سلوكيات القيادة التحويلية .

4- دراسة (DeJong,2007) بعنوان " العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك الإبداعي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الهولندية ، وتطوير اختبار مقياس للسلوك الإبداعي، وتكونت عينه الدراسة من (703)عاملا ومديرا في(94) من المنظمات الهولندية المختلفة ، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس السلوك الإبداعي يتكون من أربعة أبعاد هي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحدي وتطبيق الإبداع)، كما بينت الدراسة وجود علاقه بين القيادة والسلوك الابداعي للعاملين في المنظمات الهولندية وإن السمات الأكثر أهمية لقيادة الإبداع تتعلق بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة حرية التخطيط والتنفيذ وإثارة الحماس والتحدي في العمل ، والدعم المباشر للعاملين من خلال منح العاملين الثقة وتقدير الجهود الإبداعية .

5- دراسة (Countryman and Jang,2006) بعنوان "أثر عناصر البيئة المحيطة على انطباع العملاء".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار عناصر البيئة المحيطة (الألوان، الإضاءة، التصميم، الشكل والأثاث) والتي تشكل البيئة المادية لرواق الفندق على انطباع العملاء . وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة ،وتم التطبيق على أربعة فنادق من نفس الدرجة والمقاييس تم اختيارها بحذر، واشتملت عينة الدراسة على(102) مستجيب. وأظهرت نتائج الدراسة أن الألوان

والإضاءة والشكل لها روابط اكبر واهم مع الانطباع الإجمالي لرواق الفندق وان عنصر اللون هو أهم عنصر في هذه العناصر . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر البيئة المحيطة لرواق الفندق (الألوان، الإضاءة، التصميم، الشكل والأثاث) لما لها من اهميه كبيره في تكوين الانطباع الاول لعملاء الفنادق .

6- دراسة (Reimer and Kuehn,2005) بعنوان" أثر البيئة المادية على إدراك الجودة".

هدفت هذه الدراسة الى فحص أثر البيئة المادية على إدراك الجودة. وقد تم تطبيق الدراسة على قطاعي(المصارف والمطاعم) في مدينة سويسرا واستخدمت الدراسة الاستبيان وشملت عينة الدراسة على (580) مستجيبا من قطاع المصارف و(565) مستجيبا من قطاع المطاعم. وأظهرت نتائج الدراسة ان البيئة المادية لها أثر مباشر وغير مباشر على جودة الخدمة المدركة وانها ذات أهمية كبيرة في تحديد تقييم العملاء للجودة المتوقعة في القطاع الترفيهي(المطاعم) مقارنة بالقطاع المنفعي (المصارف)، والبيئة المادية هي ليست مجرد إشارة او دليل لجودة الخدمة المتوقعة فقط بل أيضا تؤثر على تقييم العملاء للأبعاد غير الملموسة. وأوصت الدراسة مقدم الخدمة بضرورة الاهتمام بالبيئة المادية الخاصة بموقع الخدمة .

7- دراسة (Nguyen and Leblanc,2002) بعنوان" أثر العاملين في الاتصال والبيئة المادية على إدراك صورة الشركات من قبل الزبائن الجدد".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر العاملين في الاتصال (Contact Personnel) والبيئة المادية على إدراك صورة الشركات من قبل الزبائن الجدد في كندا. وأجريت الدراسة على قطاع التامين والفنادق وتكونت عينة الدراسة من العملاء الجدد للقطاعين وبواقع (272)

مستجيبا من قطاع التامين و(238) مستجيبا من قطاع الفنادق ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير فعال لكل من العاملين في الاتصال والبيئة المادية على صورة الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموظفين الاتصال والبيئة المادية من اجل اظهار صوره ايجابيه للشركة من قبل الزبائن الجدد.

8- دراسة(James,et.al,2001) بعنوان" اختبار العلاقة بين بيئة العمل والتوجه البيعي لرجال البيع، والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين بيئة العمل والتوجه البيعي لرجال البيع ،والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) منظمة تجزئة صغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية . وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتوجه البيعي لرجال البيع والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي.

9- دراسة (Emery,1999) بعنوان" أثر عوامل البيئة الداخلية على الشركات الصغيرة في تركيا".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية للشركات وبين أداءها خلال فترة الدراسة من (1988 -1998)، وتكونت عينة الدراسة من (39) شركة في منطقة انقرة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان هناك أثرا واضحا لعوامل البيئة الداخلية على الأداء العام للشركة و ان العلاقات بين العاملين والهيكل التنظيمي للشركة والثقافة التنظيمية هي أكثر العوامل تأثيرا على أداء الشركات.

10- دراسة(Robben,1998) بعنوان" محددات السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات ذات التقنية العالية".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات ذات التقنية العالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تم اختبار النمط الفردي في حل المشكلات ،والقيادة، وتوقعات القادة ، كمحددات للسلوك الإبداعي . وتكونت عينة الدراسة من (81) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي (المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج، والمصممون ، والتقنيون في المختبرات ،والمهندسون الإداريون). وتوصلت الدراسة الى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

11- دراسة (Farley,et.al,1992) بعنوان "صور الإنتاج الإبداعي في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اختلاف القدرات الإبداعية بين الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (113) شركة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث قام الباحثون بدراسة (27) بعدا تشكل في مجملها بيئة العمل لهذه الشركات. وتوصلت الدراسة الى ان هناك (42) شركة من الشركات المبحوثة تتبنى استراتيجيات الإبداع في عملها. وان وجود الإبداع في هذه الشركات يعود الى عدد من العوامل أهمها: بيئة العمل المناسبة ،والاستراتيجيات الجيدة التي تتبعها هذه الشركات ،وقوة التنظيم وموقعة بين باقي التنظيمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بالمناخ التنظيمي السائد وتطويره لما له من أهمية بالغة في تبني الإبداع وبالتالي التميز والإبداع.

(1-9) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو تناولها لأثر البيئة الداخلية المادية والمعنوية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

تناولت بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية وربطتها بالسلوك الإبداعي فقد تناولت دراسة (الزعبي ،2013)" أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي"، ودراسة (مبيضين والطراونة 2011) "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي"، ودراسة (القاق، 2005) "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي"، ودراسة (ابو تاية،2003) " العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي"، ودراسة (DeJong,2007) " العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك الإبداعي للعاملين "، و تناولت دراسة (كمال ،2008) "اثر البيئة المادية على سلوك العملاء ". أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع البيئة الداخلية بشقيها(المادية والمعنوية) وأثرها على السلوك الإبداعي وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : البيئة الخارجية

المبحث الثاني : البيئة الداخلية

المبحث الثالث :السلوك الإبداعي

المبحث الأول

البيئة

(2-1) المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والمتغيرات سواء كانت تلك التحديات والمتغيرات في بيئتها الداخلية ام الخارجية مما يستدعي ضرورة الاستجابة لها بمرونة وفعالية. ان فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها وان هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة لذلك عرض الباحثان (Mintzberg,& Quinn Mintzberg,1988) البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر او غير مباشر في عمليات صياغة القرارات الاستراتيجية. ان أهمية البيئة الخارجية وحيويتها في مسار صياغة رسالة المنظمة وادارتها تفرض على الإدارة العليا الاهتمام بتأمين وانتظام الاستراتيجية وتوجهاتها مع الأوضاع القائمة في البيئة كما تفرض عليها فحص ودراسة البيئة الخارجية لغرض وضع الأسس الصحيحة لبناء استراتيجية ناجحة موفقة في رسالتها (حبتور،2004).

تناولت الدراسة موضوع البيئة الخارجية كعامل يعتمد عليه السلوك الإبداعي ، حيث ان الحاجة للإبداع تنبع عادة من البيئة وتتطلب من المنظمة حلولا إدارية إبداعية ،إضافة الى ان البيئة هي مصدر الموارد المادية والبشرية وكما أنها مصدر للمعلومات.

(2-2) مفهوم البيئة

تعرف البيئة بأنها "الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة. ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية والتي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة "(الدهان ،1992،ص39).

وقد عرف ابو قحف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها(ابو قحف،1997)،

اما(جواد،2000) فعرفها بأنها القدرة الخارجية التي تؤثر على كل او غالبية المنظمات العاملة في الاقتصاد الواحد .

أما بيئة العمل فتعني جميع المتغيرات المحيطة في بيئة العمل، سواء كانت هذه المتغيرات داخلية أو خارجية ، مادية أو معنوية ، ويرى العواملة انه بالرغم من تنوع وتعدد الآراء حول مفهوم البيئة ،فان بيئة المنظمة تشمل كل ما يتصل بالمنظمة من مكونات ومؤثرات وقيم ومصالح وفرص ومحددات تظهر بشكل ديناميكي معقد على خط الزمان والمكان في عمر المنظمات وحياتها(العجو،2007).

(2-3) البيئة الخارجية

ان البيئة هي مصدر التجهيز للمنظمة والمحرك لها في بناء وتحقيق أهدافها والمستفيد أيضا من نتائجها وبالتالي فإنها تؤثر في المنظمة بشكل مباشر ، ولغرض ان تستمر المنظمة وتبقى فلا بد لها ان تتأقلم وتتفاعل مع الظروف البيئية ،والتأقلم البيئي يعني العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحقيق التوافق والتطابق بين إمكانياتها ومصادرها من جهة ومع الفرص

المتاحة لها من جهة أخرى للاستفادة منها في ضمان استمرارية المنظمة بالأداء والإنتاج (العجو،2007).

والمنظمات لا تعيش في فراغ بل هي عباره عن نظام اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية وحتى تستطيع المنظمات ان تنمو وتزدهر في عملها عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتتسلم مدخلاتها منها وتقدم مخرجاتها لها (خير الدين والنجار،2010).

وأشار العجو الى أن نجاح المنظمات الى حد كبير يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ،والإفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من الأمور أهمها (العجو،2007):

- الأهداف التي يجب تحقيقها ،فهي تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها، هذا الى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات .
- القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك ، سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أوالتنافسي، تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد خصائص المجتمع الذي ستتعامل معه المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة أيها يحظى بالأولوية، كما تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد .
- الموارد المتاحة ، تساعد دراسة العوامل البيئية في تحديد الموارد المتاحة (موارد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، الآلات، أفراد) وكيف يمكن الاستفادة منها .
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة. تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها.

وقد صنف (جواد،1995) البيئات المنظمية الى أربعة أنواع هي :

أ– **البيئة الهادئة العشوائية** ، ويشير هدوء البيئة الى بطء التغيرات البيئية وعدم الاستقرار ،أما العشوائية فهي ما يمنع المنظمة من التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وفقا لاستراتيجية واضحة ومحددة المعالم مما يزيد من عدم التأكد.

ب– **البيئة الهادئة التجميعية** ، يكون التغيير هنا بطيئا وبدرجة عدم تأكد اقل لأن احتمال الحصول على نتائج جيدة مستقبلا كبيرة .

ج– **البيئة القلقة المتفاعلة** ، وتتميز هذه البيئة بظهور عدد من المنظمات المتشابهة والمتنافسة على ذات الأسواق كما تتميز بعدم التأكد الناتج عن التغيير السريع والزيادة في التعقيد في ظل التأثيرات والتفاعلات مع المنظمات الأخرى .

د– **البيئة المضطربة**. وتتميز بدرجة عالية من التغيير والتعقيد . وينشأ الاضطراب جراء التعقيد في العلاقات وتداخلها بين متغيرات البيئة المختلفة .

تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه أو عرقلته وتتكون البيئة الخارجية من قسمين :(حبتور،2004)

أ- بيئة التعامل المباشرة ، وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعه من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل معها بصورة مباشرة مع وتؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ،مثل البنوك والمؤسسات الحكومية والمجتمع المحلي .

ب- البيئة الاجتماعية العامة ، وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعيا واقتصاديا أو قانونيا أو سياسيا او تكنولوجيا على عمل المؤسسة .

المبحث الثاني

البيئة الداخلية

(2-4) المقدمة

المنظمات وحدات اجتماعية كونها تمكن المجتمع من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته ولأنها تحقق البقاء والاستمرارية للمجتمعات ، وهذه المنظمات تحتوي على مجموعه من العناصر الداخلية والتي تؤثر على عملها وتحدد عناصر القوه والضعف في المنظمة والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية ،ونظم معلومات وغيرها(خيرالدين والنجار ،2010).

إن المحيط الداخلي (البيئة الداخلية) الذي تعمل ضمنه المنظمات ، يحتوي على عدد من المتغيرات التي تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي طرق وأساليب انجازها للأعمال من اجل تحقيق أهدافها ، والمنظمات القادرة على التحكم في هذه المتغيرات والسيطرة عليها وتوجيهها للاستفادة منها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو مقارنة مع غيرها من المنظمات الأقل قدرة على السيطرة على هذه المتغيرات . وكلما استطاعت المنظمة ان تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيرها بشكل ايجابي ، كلما استطاعت البقاء والنمو ومن ثم الازدهار في تلك البيئة .

وتعتبر البيئة الداخلية من العوامل المهمة التي تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية ، ولا يقتصر إسهام البيئة الداخلية في التأثير على أداء العاملين وسلوكهم الإبداعي بل تمتد الى صنع شخصية المؤسسة المصرفية والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المصرفية المنافسة لها في السوق.

(2-5) مفهوم البيئة الداخلية

ان درجة الاهتمام بمدى تأثير بيئة العمل الداخلية يختلف في منظمات الأعمال حيث يقل هذا الاهتمام نظرا لتركيز هذا النوع من المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها ، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها وتعميق فهمها لمتغيراتها خلافا للمنظمات الحكومية حيث كان الاهتمام بهذا الجانب اسبق وأهم بحكم الملكية العامة لهذه المنظمات ولكونها أنشأت أساسا لتحقيق المصالح العامة هذا بالإضافة لخضوعها للرقابة الرسمية (القحطاني،2012).

والبيئة الداخلية هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة ، كطرق أداء الأعمال والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية ، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة ، والفلسفة الإدارية (العميان ، 2010،ص325).

والبيئة الداخلية تمثل العوامل والمتغيرات داخل المنظمة والتي يمكن السيطرة عليها والتي تؤدي الى نتائج جيدة في حالة السيطرة عليها(Wheelen&Hunger,2008).

وأشار البلوي(2007) في دراسته الى ان البيئة الداخلية هي التي تتكون من متغيرات داخل المنشاة نفسها ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في اطارة انجاز العمل .

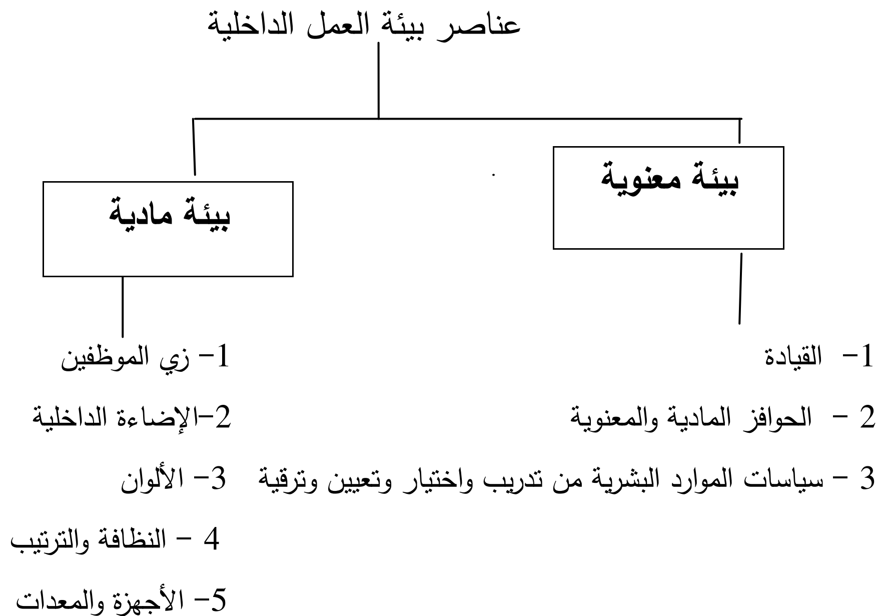
ويرى عبد العال البيئة الداخلية بانها مجموعة المتغيرات الموجودة في المصرف التي لها تأثير على مدى نجاح النشاطات في تحقيق الأهداف المحددة (عبد العال،1993).

وعرفها ابو زيد بأنها مجموعة المتغيرات او القوى المتواجدة بالبنك والتي تؤثر على قدرة العاملين به على أداء وتوزيع الخدمات للعملاء ،لكن هذه المتغيرات أو القوى يمكن التحكم فيها أو تغييرها بواسطة إدارة البنك خلال فترة قصيرة من الزمن (أبوزيد،1994).

ويقصد ببيئة العمل الداخلية في هذه الدراسة تلك البيئة الداخلية المحيطة بالعاملين في المصارف التجارية في الأردن وبما تتضمنه من جوانب مادية كتوافر المعدات والأجهزة، والإضاءة ، والألوان والنظافة والترتيب، وزي الموظفين. وكذلك الجوانب غير المادية كسياسات الموارد البشرية والقيادة والحوافز المادية والمعنوية.

(2-6) عناصر بيئة العمل الداخلية

تتكون بيئة العمل الداخلية من عدة متغيرات سيتم تقسيمها إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترتبط بالنواحي المعنوية ، والثانية ترتبط بالنواحي المادية . والشكل الآتي يوضح هذه العناصر .



الشكل(2) عناصر البيئة الداخلية

المصدر: من اعداد الباحث

(2–7) البيئة المعنوية

البيئة المعنوية هي عبارة عن السياسات والقوانين الخاصة بأداء الأعمال داخل المنظمة، وتشمل أسلوب القيادة ،نظام الحوافز والأجور ،سياسات الموظفين. وتختلف هذه العناصر من منظمة الى أخرى.

إن المنظمات ليست عبارة عن أبنية وموارد بشرية وعملاء فقط ، بل هي عبارة عن مجموعة من السياسات والأنظمة والقوانين التي تحكم العمل داخل المنظمة ، وتسعى الكثير من المنظمات التجارية الى خلق بيئة معنوية مناسبة تشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال توفير فرص تعلم مستمرة لهم وتعزيز روح التعاون والتشارك بينهم ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات .

إن البيئة المعنوية التي تخلقها المنظمة تعكس العلاقة التنظيمية التي تسود بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى . فالبيئة المعنوية التي تتميز بقيادة حكيمة وسياسات اختيار وتعين وتدريب فعالة ونظام أجور وحوافز يرتبط بشكل رئيسي بأداء العاملين تنعكس على أداء العاملين بصورة ايجابية .وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من عناصر البيئة المعنوية الداخلية :

1– **القيادة** :هي عبارة عن قدرة الشخص على جذب الآخرين الى شخصيته من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي الى تحقيق الأهداف المرغوبة (عارف،2001،ص97).

وعرفها(Tracy,1998) بأنها هي التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد ومن منظور المستوى الكلي عن طريق عملية قوة تحريك لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المؤسسات .

ويعرفها كاتب آخر على أنها "عملية يقوم فيها شخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول الى أهداف مرغوبة"(حريم ، 2013،ص195). والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها دور يقوم به الفرد وهو محصلة عوامل تشمل الفرد والمجموعة وظروف التنظيم (زويلف والقريوتي،1984).

والقيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين إلا أن لعب دور القيادة ليس بالأمر الهين ،كما يظن البعض ، فليس لكل فرد الإمكان والاستعداد للقيام بهذا الدور وفي نفس الوقت لا يمكن الحكم على كل من استطاع ان يكون مركز القيادة بأنه قائد ناجح (جواد،2000،ص29).

ويمكن القول أيضا أن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء أو بالإنتاج (الفياض،1995).

تهدف القيادة بشكل رئيسي الى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن المعلوم أن العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمة لأنه هو القادر على فهم ما يدور حوله في المنظمة لذلك فلا بد من استخدام أسلوب معين في التعامل معه وهذا يتطلب من القائد ان يكون لدية مهارات تمكنه من توجيه واكتساب و احترام مرؤوسيه وثقتهم .

ويرى (القحطاني،2012) ان القيادة الجيدة هي التي تسعى الى بث روح الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين ،وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة فهي في جوهرها عملية تتأثر باستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من اجل التأثير على المرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة .

إن أسلوب القيادة في إدارة المنظمات يؤثر على أداء العاملين من حيث تحفيزهم على تقديم خدمة بشكل أفضل وبالتالي فأنه يؤدي إلى رفع مستوى المصرف وكل هذا يرجع الى أسلوب المدير في التعامل مع موظفيه . فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه .

وصنفت أساليب القيادة إلى ثلاثة أساليب هي :

1-**القيادة الأوتوقراطية** هي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين ، والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس العاملين. ويرى العميان في هذا الأسلوب ان القادة يقومون بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل ، وممارسة الرقابة عن كثب ، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين ، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز (العميان،2010،ص259).

2- **القيادة الديمقراطية** وتقوم على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع روح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين . ويتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال ، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع ، وتقدير جهود العاملين ، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية . واعتماد أسلوب التأثير بدلا من السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين . وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين (العميان،2010،ص260).

3 – قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة وهي منح المزيد من الحرية للموظفين ولا يمثل القائد سلطة رسمية في المنظمة وإنما يمثل رمزا للمنظمة(العميان،2010) .ويرى القحطاني انه هذا الأسلوب يتم فيه الاهتمام بحرية الأفراد العاملين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز الأعمال، بالإضافة الى منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة والاهتمام بالتوجيه للعاملين ، ويقتصر دور القائد هنا على المشورة مما يفقد السلطة هيبتها الخاصة في ظل عدم توافر عاملين مؤهلين لإنجاز العمل (القحطاني،2012).

وحدد (حريم ،2013) مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية :

1- قوة المكافأة وتستند الى إدراك الفرد المرؤوس بان الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي الى حصوله على عوائد ايجابية معنوية ومادية .

2-قوة الإكراه والعقاب وتستند إلى الخوف حيث يدرك الفرد المرؤوس بان عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن ان تؤدي الى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه .

3-القوة المشروعة وهذا النوع يستمد القوة من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس.

4- قوة الخبرة وتستند الى المعرفة والخبرة والمهارة الفنية والإدارية والسلوكية التي يملكها الشخص .

5- قوة الاقتداء والإعجاب وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية .

اما (عارف،2001) قسم مصادر قوة القائد الى قسمين :

1- مصادر القوة الرسمية ، وهي القوة النابعة من الهيكل التنظيمي.

أ- قوة الإكراه :يكون أداء المرؤوسين للعمل نابع من خوفهم من العقاب .

ب-قوة المكافأة :يكون أداء المرؤوسين للعمل نابع من رغبتهم في الحصول على مقابل .

ج–القوة الشرعية القانونية :يكون أداء المرؤوسين نابع من اعتقادهم بأن هذا الشخص له الحق الشرعي في إصدار الأوامر.

2– القوة غير الرسمية :

أ– القوة الفنية :وتكون نابعة من مهارة القائد وخبرته في أداء العمل.

ب–قوة الإعجاب: وتكون نابعة من شخصية القائد وإعجاب المرؤوسين به وقبولهم لما يصدر عن هذا القائد.

الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء ، بل وتشجعها ، وعلى المدير ان يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل ، وتطوير ثقافة المخاطرة التي تؤدي الى الإبداع المستدام. وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها ، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها ، ويجب ان يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون لا المسيطر ، ويناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الأخطاء . وكذلك اهتمامه وحماسة لعمل الموظف ، ان تفاعل المدير مع العاملين وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم من الأمور الهامة لدعم وتعزيز الإبداع (حريم،2013،ص363).

ان القيادة الجيدة هي التي تسعى الى بث روح الولاء والانتماء في العاملين وبالتالي قيادة المنظمة الى تحقيق أهدافها ، فهي في جوهرها عملية تتأثر باستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة .

2– الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشير هذا العنصر الى نظام الحوافز المتبع لدى المنظمة من مكافآت وحوافز مادية ومعنوية والى أي مدى يعد هذا النظام عادلا تحكمه معايير موضوعية مرتبطة بالأداء(عباس،2003).

لكل فرد في المنظمة حاجات متنوعة ، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعتيهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد أهميتها بالنسبة للفرد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها ، وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية (حريم ،2013) .

وبنظر كذلك الى الحوافز على أنها مجموعه من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته، فهي تحث الموظفين على أداء أعمالهم بجد وخلاص وتشجعهم على بذل جهد اكبر مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء المنظمة بشكل عام .وتقسم الحوافز الى نوعين :

أ- **حوافز مادية** وهي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين في المنظمات مقابل جهد معين أو فكرة نافعة . ويعتبر هذا النوع من الحوافز من أهم انواع الحوافز لأن النقود تشبع حاجات الموظفين وهي تتناسب مع ظروف الناس المعيشية ويتم عن طريقها إشباع حاجات الإنسان الفسيولوجية من مأكل ومشرب وملبس وغيرها. وتختلف هذه الحوافز من منظمة لأخرى نظرا لاختلاف طبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز (القريوتي،2000،ص53):

- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة. تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية ،ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الخدمات .

- خطط تقاسم الأرباح والمكاسب. وذلك بان تقوم المنظمة بتقاسم الأرباح المتحققة نتيجة جهود العاملين معهم ،وبذلك يربط العامل بين الجهد الذي يقوم به والفائدة التي ستعود علية مما يدفعه الى بذل جهد اكبر في العمل .

– التحفيز علـى أسـاس المهـارات المكتسبة .يسـاعد هذا الأسـلوب فـي تشـجيع العـاملين علـى اكتسـاب مهـارات إضـافية تعـزز قـدراتهم فـي العمـل .فكلمـا اكتسـبوا كفـاءات جديـدة كلمـا تلقـوا حوافز مادية.

– المزايا الماديـة المنتقـاة . نظـرا للفروقـات بـين الأفـراد والاختلافـات فـي احتياجـاتهم الماديـة ، تعطـي بعـض المنظمـات الأفـراد الحريـة فـي اختيـار المزايـا التـي يمكـن ان تقـدم لهـم وبنسـب محدودة.

ب– الحــوافز المعنويــة : وهـي عبـارة عـن الحـوافز غيـر ماديـة مثـل الشـكر والتقـدير للجهـد الـوظيفي والترقيـات . وتعتبـر أيضـا ذات أهميـة كبيـرة لأنهـا تزيـد مـن أداء المـوظفين داخـل المنظمـة ، وذلـك لأن الإنسـان اجتمـاعي بطبعـه يحـب المـدح والثنـاء ولا يسـتطيع العـيش بعيـدا عـن احتـرام وتقـدير النـاس لـه ، وبـذلك يشـعر بالثقـة والمقـدرة والكفـاءة ويقبـل علـى الأداء بجـد واجتهـاد. وهـذا النـوع مـن الحـوافز يزيـد مـن ارتبـاط العـاملين بعملهـم ويشـعرهم بـالارتيـاح ، ومـن اشكال هذه الحـوافز المـدح والتشـجيع ووضـع أسـماء المبـدعين فـي لوحـات الشـرف والشـهادات التقديريـة ، وكـذلك إشـراك العـاملين فـي تحديـد الأهـداف وزيـادة دورهـم وتفـاعلهم فـي المنظمـات التـي يعملـون فيهـا ، ينظـر الكثيـر مـن العـاملين الـى أهميـة الـدور الـذي تعطيـه الإدارة لهـم بالاشـتراك فـي مناقشـة السياسـات والأهـداف والبـرامج المنـوي تنفيـذها، لـذلك فعلـى المسـؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر الـى الطـرق الممكـن إتباعهـا لإشـباع هـذه الرغبـة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين(القريوتي،2000،ص 55).

وتـرى (عبـاس ،2006) بـان هنـاك العديـد مـن أنظمـة الـدفع المعتمـدة علـى الأداء(أنظمـة الحوافز)، ومـا علـى المنظمـة إلا أن تختـار مـن بـين هـذه الأنظمـة تلـك التـي تتوافـق مـع طبيعـة عملهـا وخصـائص العـاملين فيهـا ، وفـي الغالـب لا بـد مـن التنويـع فـي هـذه الأنظمـة لمعالجـة

جوانب النقص في بعضها والاستفادة من مزايا الأنظمة الأخرى . وتم تقسيم أنظمة الحوافز الى ثلاث مجموعات: (عباس،2006)

1- أنظمة الحوافز الفردية.

2- أنظمة الحوافز الجماعية .

3- أنظمة الحوافز التنظيمية .

والحوافز الفردية تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتمنح لفرد معين لمضاعفة أداءه أو كمكافأة على إنتاجه المتميز وتؤدي الى خلق نوع من التنافس الفردي بين الموظفين .

أما الحوافز الجماعية تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وذلك لإشباع حاجات الولاء والانتماء ولزيادة التعاون بين الموظفين وتقوية الروابط بينهم . والحوافز التنظيمية تمنح لجميع العاملين في المنظمة التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب (عباس،2006).

وتعتبر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية من أهم العوامل في بيئة العمل داخل المنظمة ، وعدم توافرها يؤثر سلبا على أداء العاملين ويسهم في ضعف إنتاجهم .

ولهذا ينظر دائما الى الحوافز بأنها وسيلة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع ، ولا بد ان يكون نظام الحوافز داخل أي منظمة مدروسا دراسة دقيقه بحيث يلبي حاجات ورغبات العاملين بالقدر الذي يخلق الرغبة لديهم بالعمل المتواصل والولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها .

3- سياسات الموارد البشرية وهي السياسات التي تتبعها المنظمات في اختيار وتعيين الموظفين بالإضافة إلى الأسس التي تتبع في ترقية الموظفين ،وفرص التدريب التي توفرها المؤسسة للموظفين.

أ- **الاختيـار والتعيـين** وهو الاختيار الذي يساعد في توظيف ذوي الكفاءات والأفراد الأكثر فعالية في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وتحرص العديد من المنظمات على إتباع سياسات وإجراءات فعالة لعملية الاختيار بصورة تحقق العدالة والتنافس الصحيح للأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة ممن يجدون في أنفسهم الكفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها من قبل المنظمات ،إذ تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينه من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وذلك لتحقيق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ، اذ يعد نشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول ،فضلا عن اختلاف الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها تلك الوظائف.(عبد الباقي،2000،ص169).

وترى عباس ان هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا ما تمت وفق الأسس العلمية .ان اختيار العاملين المناسبين يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاءة والإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (عباس،2006).

وتأتي أهمية الاختيار في أنها تؤدي الى توفير الروح المعنوية في بيئة العمل ،وتزيد من ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة شعورهم بان مهاراتهم وقدراتهم مستخدمة بطريقة صحيحة ،ويؤدي ذلك الى احترامهم لعملهم والرغبة في العمل المتواصل لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال اختصاصهم .

وتمر عملية الاختيار بعدة مراحل لكل منها أهميتها في تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفق معايير الأداء المطلوب . وهذه الخطوات هي :(عباس،2006)

– **المقابلة الأولية** .تعتبر هذه الخطوة أساسية في برنامج توفير الكفاءات اللازمة للمنظمة وهذه المقابلة عادة ما تكون قصيرة ، وعلى ضوئها يتم إجراء تصفية للأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة ،كما انها تمثل الأساس في استكمال باقي خطوات الاختيار والتعيين في البرنامج في اغلب الأحيان (حميد،1993).

– **استمارة طلب التعيين** .تحتوي هذه الاستمارة على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفية والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات (عباس،2006). ويرى حميد ان طلب التوظيف يفيد في توفير الحقائق عن المتقدم لشغل الوظيفة وتحدد الأفراد الممكن ان يستكملوا باقي خطوات البرنامج لتوفر الشروط العامة المطلوبة فيهم، كما يفيد في تحليل نتائج أعمال من تم تعينهم ومقارنتها بالبيانات المسجلة في الطلب ،وفي كثير من الأحوال تستخدم البيانات المحددة في طلب التوظيف في توجيه الأسئلة في المقابلات الشخصية غير الموجهة (حميد،1993،ص168).

– **التحقق من المعلومات التي يقدمها المتقدم لشغل الوظيفة** ، وذلك لأنه لا يمكن الاستفادة من المعلومات في استمارة التوظيف من دون التحقق من صحتها ، وبذلك يتم مراجعة هذه البيانات مع المصادر التي تمثل مرجع لمتقدم الوظيفة.

– **الاختبارات** . تستهدف هذه الخطوة التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة ،وتأخذ الاختبارات عدة أشكال منها :اختبار القدرات والمهارات، واختبار الأداء ،واختبار الاهتمامات المهنية ،والاختبارات الشخصية (الهيتي،2003).

ب– التدريب وهو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم ، او مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات

اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح (الهيتي، 2010).وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية(الشرعة والطراونه،2010).

والتدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد العملية ووفقا لاحتياجاته كفرد وعضو في المجتمع وهو يهدف إلى إعطاء الفرصة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية .

كثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية لا يميزون بين كل من مفهومي التدريب والتطوير ، ويذهب البعض الآخر الى الاتجاه الآخر وهو ان هناك فروقا بين التدريب والتطوير ،فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم ،أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية (عباس،2006،ص186).

وللتدريب أهمية كبرى في معظم المنظمات لما له من أثر بالغ الأهمية على سلوك العاملين فيها وطرق أداءهم لأعمالهم . ويرى (حميد 1993) ان أهمية التدريب تأتي لعدة أسباب منها:

- زيادة إنتاجية العامل المدرب كنتيجة لزيادة معرفته ومهاراته مما يزيد من ربحية المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم .
- تقليل الحاجة الى الإشراف الدقيق المباشر.
- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم .
- تقليل إصابات العمل وتخفيض دوران العمل .

ج- الترقية وتعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أعلى من مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها حاليا، ولا ينبغي أن تعتبر مجرد تقدير شخصي للموظف الذي يتم ترقيته وإنما ترتبط بزيادة في حجم مسؤولياته ، ويجب أن تكون الوظيفة المقترح ترقية الموظف إليها شاغرة فعلا ولا يجوز استحداث وظيفة لمجرد ترقيته كما يجب أن تكون هناك حاجه حقيقية لهذه الوظيفة .ويستخدم برنامج الترقية لتأهيل العاملين الذين من المتوقع ترقيتهم ،ولذلك تظهر أهمية الإعداد الجيد لبرنامج الترقية ،وفق خطة متكاملة الأبعاد ،مع المراجعة الدورية والتقييم المستمر للبرنامج ،حتى يتم وضع وتنفيذ خطة للترقية تحقق اهداف العاملين وأهداف المنظمة (حميد،1993).

ويرى حميد ان إدارة برامج الترقية ترتكز على ثلاث جوانب رئيسية (حميد،1993) :

أولا: التدرج الوظيفي والعمل ،يرتبط التدرج الوظيفي بسياسة ربط العمل بالأجر ،وذلك عن طريق تحديد الوظائف وتحليلها وتحديد درجات صعوبتها النسبية ومن ثم تحديد الدرجة الوظيفية والأجر المناسب والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .

ثانيا: الترقية من الداخل او الخارج ، وتعني ان يقتصر شغل الوظائف الخالية في المستويات الوظيفية الأعلى على العاملين في الشركة او يتم تعينهم من خارج المنظمة.

ثالثا: سياسة الترقية بالأقدمية وبالاختيار، ويهدف هذا الجانب من الترقية الى ترتيب العاملين بالشركة بحسب اقدمية الالتحاق بالوظيفة ، ويتم ترقية الأقدم منهم على الوظائف الشاغرة في المستوى الأعلى ،وبناء على ذلك ترتبط سياسة الترقية بالأقدمية بالنظام الشخصي للترقية ،مما يوفر الحماية والأمن الوظيفي للعاملين حيث يستطيع كل عامل تحديد متى سيتم ترقيته ،على اقل تقدير فهو يعرف ترتيبه في كشوف الترقية .

والترقية مهمة جدا في عملية تحفيز العاملين ، فعندما يشعر الموظف أن هناك ترقية وظيفية تشمل المزايا المادية والوضع الاجتماعي الأفضل فان ذلك يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد والعمل والإتقان والتميز لتحصيل تلك الترقية، وهذا من باب العدالة أن يكون هناك مكافأة للمجتهد.

(2-8) البيئة المادية

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العمل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه(العبيدي،2013).

ويمكن ان تختلف أهمية وتركيبة البيئة المادية تبعا لاختلاف المؤسسات الخدمية وطبيعة الخدمة المقدمة من قبلها ومدى تردد العملاء والزبائن عليها، فتركيبة البيئة المصممة لقطاع المصارف تختلف عن تركيبة البيئة المصممة لقطاع الفنادق، وأهمية البيئة المادية لقطاع الفنادق والمصارف قد تكون اهم من البيئة المادية المصممة لقطاع شركات التأمين لذلك على جميع الإدارات ان تقوم بتصميم بيئة مناسبة تتناسب مع طبيعة المؤسسة الخدمية (Harris and Ezeh,2008) .

تعتبر البيئة المادية من العوامل المهمة التي تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف ،فهي تؤثر على الصورة التي يكونها العاملين عن طبيعة العمل ، فتصميم وهيئة البيئة لها دور كبير في التأثير على الموظفين إما بصورة سلبية أو ايجابية . لذلك يجب على المنظمات إن تعمل على إدارة بيئتها المادية بشكل فعال لما لها من أثر وأهمية كبيرة على سلوك العاملين فيها وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة .

إن عمليـة إدارة الـدليل المـادي هـي اسـتراتيجية ذات أهميـة كبيـرة خاصـة للمنظمـات الخدميـة بسبب صفة اللاملموسية التي تتصف بها الخدمة وهي من العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات الخدميـة علـى المـدى البعيـد(Hoffman &Basteson,2002). وقـد أدركـت العديـد مـن المنظمات الفوائد الناجمة عن توفير بيئة عمل مناسبة للعامل رغبة منها في زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم ، فهي تسهم في خلق أجواء مريحة يشعر العامل داخلها بروح معنوية عالية فيقبل على العمل بجد ونشاط .

ويمكن تقسم البيئة المادية إلى عدة أقسام:

1-**زي المـوظفين** : ان استخدام لباس موحد للموظفين من عمال ومستخدمين سيسـهل مـن عمليـة تفاعل الموظفين مـع بعضـهم البعض ومـع العمـلاء وبالتـالي يـؤثر علـى أداءهـم ويعـزز ثقـتهم بأنفسـهم ويعـزز مصـداقيتهم مما يحقـق الأهـداف التـي تسـعى إليهـا المنظمـة ، والـزي الموحد يساعد في التعرف على الموظفين وتميزهم عن العمـلاء لا سيما فـي المنظمـات التـي تتطلـب تفاعـل مباشـر بـين العميـل ومقـدم الخدمـة . ويعتبـر أيضـا دليـل ملمـوس علـى مقـدار التعـاون والانسـجام بـين العـاملين ويـوحي بـأن الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة يقـوم علـى العمـل الجمـاعي المـنظم والمنسـق ويسـاعد أيضـا علـى زيـادة الرقابـة علـى سـلوك المـوظفين (كمال،2008).

2- **الإضاءة الداخلية** : تعتبر من العناصر المهمة لبيئة العمل ، فبعض أماكن المنظمات لا يمكن للضوء الطبيعي الوصول إليها لذلك يجب الاستعانة بإضاءة صناعية ، لأن عدم كفايتها يـؤثر علـى المـوظفين مـن الناحيـة الجسـمية والنفسـية ويتمثـل ذلـك بالشـعور بالتعـب والإرهـاق والصداع ، ومن الناحية النفسية تتناقص الروح المعنوية للموظفين (ديريه وآخرون ،2011) . فالإضـاءة المنخفضـة تجعـل المـوظفين يشـعرون بملـل إثنـاء أداءهـم لواجبـاتهم ، أمـا الإضـاءة

القوية فإنها توحي ببيئة خدمية صاخبة يكون الموظفين فيها أكثر ألفة وأكثر نشاطا مع الأخذ بعين الاعتبار أن لمعان وقوة الإضاءة قد تسبب الم في العينين (كمال،2008) .

3- الألوان : أن الألوان المستخدمة في بيئة العمل سواء أكانت على الجدران او الفواصل الزجاجية والخشبية أو ألوان الأثاث ، تترك أثرا واضحا على إنتاجية الموظفين ونفسيتهم .ويرى علماء النفس ان لكل لون أثره على الحالة النفسية للموظف ، فمثلا الألوان الباردة كالأزرق والأخضر ومشتقاته تولد الشعور بالدفئ والهدوء ، أما الألوان الدافئة كالأحمر والبرتقالي تلهب العواطف وتخلق الشعور بالمرح ، أما الألوان المتوسطة كالبيج فتولد شعورا يبعث على الجد والنشاط بعكس الحال في الألوان الغامضة اذ تبعث الشعور بالاكتئاب والنعاس ، لذلك يفضل أن تكون كل ألوان الجدران والأثاث تميل إلى الألوان المتوسطة لتعمل على بعث النشاط في نفوس الموظفين (ديريه وآخرون ،2011).

والإحساس بدفء الألوان يعطي شعورا جميلا مما يدفع الموظفين إلى الإقبال على أداء أعمالهم بنشاط ويؤثر على سلوكهم بشكل ايجابي مما ينعكس على أداء المصرف بشكل عام . في العديد من المصارف يتم استخدام الألوان في التصميم الداخلي دون عملية دراسة دلالاتها وتأثيراتها النفسية على الموظفين ، فلا بد لجميع المنظمات ان تأخذ بعين الاعتبار أهمية اختيار ألون المناسب في عملية التصميم الداخلي لبيئة العمل.

4-النظافة والترتيب : كما هو معلوم فأن نظافة المكاتب وحسن ترتيبها أثر طيب في نفوس الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية ، كما يؤثر على انسياب العمل المكتبي مما ينمي لدى الموظف الشعور بالثقة في النفس في حسن تدبيره وتنظيمه لأعماله (ديريه وآخرون،2011).

5- الأجهزة والمعدات :ان توفر الأجهزة والمعدات المناسبة تمكن الموظفين من تقديم الخدمات بسرعة ودقة ، ولتفادي الكثير من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظفين يجب

أن يكون لديهم القدرة على استخدام هذه الأجهزة وهذا يرجع الى احد عوامل البيئة المعنوية وهي التدريب . أما عدم القدرة على استخدام هذه الأجهزة والمعدات يؤثر على الأداء بصورة سلبية ، مما يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء وبطء في تقديم الخدمات المصرفية ويحبط الموظفين ويولد شعورا لديهم بعدم توفر الكفاءة لديهم لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة . لذلك لا بد من توافر الأجهزة المناسبة التي من شأنها أن تسرع أداء الأعمال ويجب ان يتلقى الموظفين التدريب اللازم على استخدام هذه الأجهزة بطريقه صحيحة (كمال،2008).

المبحث الثالث: السلوك الإبداعي

(2-9) المقدمة

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ ولادة البشرية ، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد في كل مرحلة من مراحل حياته .

وللإبداع أهمية كبيرة في حياتنا وهو متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في يومنا هذا التي تفرض علينا تقديم كل ما هو جديد باستخدام طرق وأساليب جديدة.

وللإبداع أيضا أهمية كبيرة في حياة المنظمات ، فهو يمكنها من إيجاد الحلول لمشكلاتها ومواجهة التحديات التي تعترضها ويمكنها من حسن استغلال مواردها البشرية والمعنوية (الزعبي والعزب،2005). وهو من الأمور المهمة لجميع المنظمات كونها تعمل ضمن بيئة تنافسية شديدة ، لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى تشجيع الإبداع والحث عليه من اجل ضمان نموها واستمرارها، والمنظمات الناجحة تعمل دائما على القيام بأعمالها بطريقة صحيحة وتؤدي وظيفتها بأمانه وإخلاص ، ويأتي الإبداع مطلبا أساسيا لقوة أي منظمه في تميزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توافرت بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع وتكافئ المبدعين (المشوط،2011).

(2-10) مفهوم الإبداع

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعا في يومنا هذا ، وقد قدم الكثير من الكتاب والباحثين تعاريف مختلفة لمصطلح الإبداع ، فمنهم من استند على خصائص الفرد الشخصية ومنهم من استند على مراحل عملية الإبداع كأساس لمفهوم الإبداع. لقد تعددت التعاريف في

تحديد مفهموم الإبداع لان هذا المفهوم يرتبط بكافة جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية وقام كل باحث بتعريفة بناء على اختصاصه وبناء على ما يراه أهم .

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي انشأ على غير مثال سابق، ويعرف الكاتب ايفان الإبداع بأنه" تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة ، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (حريم ،2013،ص389).

واعتبر الإبداع عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها وتجاه الحالات والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة ، وبشكل متفرد وغير مألوف(جواد،2000).

وفي تعريف آخر الإبداع هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو عملية جديدة مما يؤدي الى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح (حريم،2013،ص353).

وأشار القريوتي الى ان مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق تستخدم كمترادفات ، وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف،او النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة (القريوتي،2000) .

ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات المنظمة(العميان،2010،ص389).

وذكر (Drucker) ان مصطلح الإبداع هو اقرب ما يكون مصطلح اقتصادي او اجتماعي أكثر مما يكون مصطلحا فنيا، ويمكن تعريفة على انه زيادة إنتاجية الموارد وتعظيمها والتغيير الذي يتيح الفرصة للوصول لكل ما هو جديد ،والإبداع عبارة عن جهد نظامي رشيد متصل بالإدراك الحسي في ذات الوقت يرتبط فيه بالتصورات والصياغات الجديدة ،فكل ما يراه

المبدع يخضع للتحليل المنطقي ،لهذا فان الحس لا يكفي ،بل قد يكون ضارا إذا قصد به مجرد شعور، الإبداع يستوجب الاختيار والتجريب والتقويم وفق إدراك الفرص التي يتيحها التغيير (Drucker,1986).

وعرفه هيجان بأنه قدرة عقلية تظهر مستوى الفرد أو الجماعة او المنظمة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات(هيجان،2000).

نستخلص من هذه التعارف وغيرها إن الإبداع عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العاملة ، ويتجاوز ما هو مألوف ، وقد يكون هذا الشيء سلعه جديدة أو خدمه جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة والمجتمع بصورة عامه(حريم،،2013،ص354).

(2–11) مفهوم السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذي قيمة نافعة للمنظمة (النوايسة،2009).

ويؤكد(Spence,1994) بأن السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان

وتبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة أو تبنيها فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيء جديدا اعتبر إبداعا. والسلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد او المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتائج او خدمات جديدة (الزعبي والعزب،2005).

ويمكن تعريف السلوك الإبداعي على انه جميع الأفعال الفردية او الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم . ويمكن ان تشمل هذه الأفكار المميزة تطوير أفكار إنتاجية جديدة ، أو تكنولوجيا جديدة ، او استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل او تطبيق أفكار أو تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف الى زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم(القطاونة،2000).

وسوف يتم قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية :

– **استكشاف الفرص** وهي قدرة الفرد على البحث عن الفرص وقدرته على تقييمها من حيث أهميتها وجودتها في تحقيق الهدف او المنفعة والمفاضلة بين الفرص المتاحة وانتقاء الفرصة

المناسبة والتي تتوافق مع إمكانياته وحاجاته المادية والمعنوية ، والفرصة هي أداه من أدوات النجاح(الأحمد،2008).

- **روح المجازفة** وهي عبارة عن رغبة الفرد في القيام بالأعمال ذات المخاطرة ، وتخصيص الأموال لذلك والرغبة في العمل مع أفراد يمتلكون روح المجازفة (القاق،2005).

- **القدرة على التغيير** وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في دخول مجالات من غير تخصصه والقدرة على التغير والانتقال من مستوى لآخر مع التغير الذي يحدث في إطار العمل (الشمايلة،2006).

- **توليد الأفكار** ويوضح ذلك مدى قدرة الفرد على البحث عن كل ما هو جديد وتقديم مقترحات وأراء جديدة يمكن تطبيقها على ارض الواقع والعمل على تشجيع الآخرين على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات جديدة(الأحمد،2008).

(2-12) حاجة المنظمات للإبداع

الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة والقدرة على الإنتاج الأفضل لهم ولغيرهم، وينمي المواهب مما ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة التي يعمل بها الأفراد .

والإبداع ظاهرة قديمة ، فمنذ أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات للتكيف مع الظروف من ناحية وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى ، ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلا من قبل ، ومن اهم تلك التحديات والضغوط ، المنافسة الشديدة ،وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنويع والاضطراب البيئي ، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل

الإبداعي وغيره، وكل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو (حريم ،2013،ص390).

ويعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية شديدة متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث علية في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها الكثير المنظمات، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة الى الإبداع تجنبا للتقهقر والزوال (الحراسيس،2004).

وتظهر الحاجة الى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فان الظروف التي تخلق الحاجة الى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين او توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل .فإذا شعرت المنظمات ان هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد او تقليص الفجوة ، ويكون ذلك من خلال الإبداع (عميان،2010،ص390).

لكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن ان تفرزها تلك المتغيرات (عميان،2010).

(2-13) المناخ المشجع على الإبداع

إذا ما أرادت المنظمات المختلفة ان تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم او أنشطتهم الإدارية ، فان عليها انه توجه جانبا من اهتمامها لخلق وتنمية مناخ ايجابي يجد الأفراد أنفسهم أحرارا فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، وهناك بعض المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها ان تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها (جواد،2000،ص180):

1- التدعيم(Reinforcement) ، ان سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي الى تنشيط العامل فيها ويدفعه للأفضل ، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة وغير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي وإسناده.

2-المساندة والتعضيد(Support) ، إذا كانت المنظمة تريد من خلال توقعاتها ان تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية ، وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى ، يصبح إلزاما على قادة المنظمة ان ينحو منحى بحثي تنقيبي ليس بتخصيص مختبر او مركز فحسب بل بتهيئة لكل فرد وفي موقعه إمكانيات خوض غمار البحث والتنقيب.

3-جدولة الأولويات (Priorities) على المبدع والمنظمة على حد سواء أن يقوما ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة ، وان يحددا لها برنامجا يتضمن مواعيد وأوقات للتنفيذ والاختبار والمراقبة والإعلان عن الانجاز الإبداعي.

4-الموازنة (Balancing) بين التكيف وحرية العمل المتاحة ، على المبدع وإدارة

الإبداع ، ان يخلقا حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة ، وذلك بان يميلا الى تكييف نشاطهما الإبداعي بما يتلاءم وتطلعات المبدع والمنظمة والقوانين المرعية فيها .

ويرى العميان بان هناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة او ثقافة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم (العميان ،2010،ص395):

– ان النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي ،فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع .

– ان وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة . فالقرارات حول الإبداع يجب ان تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة .

– ان الأفراد المبدعين يحتاجون الى الرعاية والمساندة والتزام من قبل المنظمة . فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فانه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح اذا ترك وحيدا دون مسانده من قبل الآخرين.

– إن القرارات يجب ان تتخذ على خطوات او مراحل بحيث لا يتم الانتقال الى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة .

وأشار (حريم ،2013،ص362)الى أهم الجوانب والمتغيرات التنظيمية التي تحفز على الإبداع ومنها:

1-الهيكل التنظيمي العضوي ، يؤثر ايجابيا على الإبداع لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم ، والمركزية والرسمية والمركزية ،فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات .

2-ان استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع ،حيث ان استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية انجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة .

3- يتزايد الإبداع في حال توافر الموارد .

4- الاتصالات المكثفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة ، فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.

5-ثقافة المنظمة ، المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة ، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة ،وتكافئ النجاح والفشل على السواء وتشجع بل وتكافئ الأخطاء ، وتنظر الى الفشل على انه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول .

6- طبيعة العمل ، العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز على الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات ، كما ان تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة تعزز الإبداع .

كما أشار (الزعبي والعزب ،2005) إلى عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي :

1- عوامل ترتبط بالموارد البشرية كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل ايجابي ، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد ، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي .

2- عوامل هيكلية تتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية .

(2-14) خصائص الفرد المبدع

يعتبر موضوع خصائص الشخص المبدع من المواضيع المهمة التي يهتم بها الكثير من الباحثين في مجال الإبداع لأن مثل هذا الموضوع يفيد في مساعدة الشخص لتطوير قدراته الإبداعية (المشوط، 2011).

والإبداع لا يرتبط بالخيال وحسب لأنه لا فائدة من خيال لا يمكن ان يتحول الى إنتاج نافع، وهذا يعني ان الإنسان المبدع هو من يجمع بين الخيال وبين التحليل العلمي المنهجي، وكلما جمع بينهما كلما كان أكثر قدرة على الإبداع والابتكار والخروج بأشياء جديدة خارجة عن المألوف ، والمبدع شخص يتميز بصفات خاصة تجعله جديرا ان يكون مبدعا، ومن هذه الصفات الإحساس المرهف الذي يجعل الشخص يشعر بما يعجز الآخرون عن الشعور به ،وكذلك يتصف المبدع بأنه واسع الخيال يستطيع الكشف عن علاقات تكون موجودة بين الأشياء لم تكن ظاهرة من قبل وهذا ما يعتمد على الذكاء والفطنة التي يجب ان تكون جزء من شخصية المبدع (الحراسيس،2004).

ومن سمات الأشخاص المبدعين ما يلي(عارف،2001،ص152):

1- التفتح الذهني الذي يكاد ان يقترب من الاستعداد الساذج والنظر بشك لكل الأشياء.

2- الاستقلال في الرأي ،اي ان يكون للشخص تفكيره الخاص به دون مشاورة الآخرين .

3- المرونة .

ويشير المشوط في دراسته الى عدد من الخصائص التي نستطيع من خلالها الحكم على الفرد بأنه شخص مبدع ومن هذه الخصائص: الاستقلال والتحرر وعدم الحكم على الأمور إلا بعد دراستها دراسة متأنية والربط بين الإبداع والعمر اذ ان العمر الواقع بين(30-40)عاما هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد(المشوط،2011).

ويرى (القريوتي 2000،ص306) ان الشخص المبدع يتميز بالخصائص التالية :

- البصيرة الخلاقة Creative Insight

وتشير الى مقدرة الفرد على إيجاد حلول عديدة للتعامل مع المشاكل، ومحاولة معرفة إجابات الأسئلة التي لا يوجد لها إجابات واضحة ، وعليه فان المبدع يقضي وقت طويل في تحليل المعلومات ولا يفقد صبره بل يحاول جاهدا تجريب جميع الحلول من اجل الوصول للهدف.

- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة .

ان الشخص المبدع شخص واثق من نفسه ومع ذلك يضع احتمال الفشل مما يزيده إصرار وتصميم على متابعة ما بدأه للوصول الى الغاية المنشودة .

- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.

الشخص المبدع شخص قادر على التعامل مع المواقف الغامضة ، لأنها تثير في نفسه الفضول للبحث عن الحقيقية .

- القدرة على التجريب والتجديد.

يبحث المبدع بالأمور والقضايا التي يعتبرها اغلب الناس من المسلمات فهو لا يأخذ الأمور كما هي دائما بل يفكر ويبحث دائما .

- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات .

وتتمثل هذه الجرأة في مناقشة الأوامر الصادرة من الإدارات العليا . فالشخص المبدع لا يقبل بجميع الأوامر والتعليمات من دون تفكير طمعا في كسب رضا الرؤوسا او خوفا منهم .

- الاستقلالية الفردية.

الشخص المبدع شخص مستقل يحب الحرية فلا يحب ان تفرض علية سلطة الغير وكذلك لا يحب ان يفرض سلطته على الأفراد الآخرين .

ويرى البريدي ان خصائص الفرد المبدع تتمثل في عدة مجموعات وهي (البريدي،1999):

- ❖ مجموعة الصفات والخصائص النفسية ، كالقدرة على تحمل المسؤوليات وتكوين الأصدقاء ،وتقبل نقد الذات والثقة بالنفس والبعد عن الغرور والنفاق.
- ❖ مجموعة الصفات والخصائص العقلية . وتتمثل بالذكاء والطلاقة والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها .
- ❖ مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة . كالرغبة في اكتشاف كل ما هو جديد وكذلك الملاحظة والتأمل .

اما عساف فيشير الى عدد من العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على الفرد على انه شخص مبدع (عساف،1999،ص318) :

- العوامل العقلية وتشمل المعرفة والقدرة على التذكر، وكذلك القدرة على التفكير التقاربي (المحدد) والقدرة على التفكير التباعدي المنطلق(التخيلي) ، والقدرة على التفكير الشامل والتقيمي والمعياري .
- العوامل النفسية الجسمية . وهذه تتمثل في الصحة الجسدية والطاقة العالية ، والميول للاطلاع والإخلاص في العمل والنظرة التفاؤلية للمستقبل ، وهذه العوامل تحدد على أساسها سلوكيات الأفراد وقدرتهم على الإبداع والتغيير .

وقدم الصرايرة ايضا مجموعة من الخصائص والسمات التي تتميز بها الشخصية المبدعة ومنها ما يلي (الصرايرة،2003):

- يتسم الشخص المبدع بدرجة من الأنانية لأنه يحب العمل الفردي لإظهار قدراته .
- يكون على درجة عالية من الثقافة .
- لا يأخذ الأمور كما هي علية بل يقوم بتحليلها وتفسيرها ودائما يحاول ان يثير التساؤلات .
- الثقة بالنفس و القدرة على حل المشكلات .
- يفضل العمل من دون الالتزام الحرفي بالتعليمات والقوانين .
- الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- يكون قادر على تنفيذ الأفكار الإبداعية .
- الجرأة والإقدام والمخاطرة .

نلاحظ من آراء الباحثين المختلفة انه لا يوجد صفات محددة يمكن من خلالها الحكم على الفرد بأنه شخص مبدع ، وهذا سوف يؤدي الى صعوبة في تحديد الأفراد المبدعين او الذين يمتلكون طاقات إبداعية .

(2-15) مراحل العملية الإبداعية

ان عملية الإبداع لا تحدث بطريقة عفوية وإنما تمر بمراحل عدة ومن ثم الوصول الى مرحلة الإبداع وممارسة عملية الإبداع يمكن ان تحدث في اي مكان وزمان وتحت اي ظرف. ولم تلاحظ الباحثة الاتفاق بين الباحثين على ماهية وعدد هذه المراحل . فقد أشار جواد(2000،ص178) ان هذه العملية تمر بعدة مراحل هي:

- **المرحلة التحضيرية** ، يعتقد الكثير من الناس ان الإبداع يحدث بشكل اعتيادي ولكن الكثير من البحوث كشفت عكس ذلك تماما ،فالإبداع يستلزم الكثير من الجهد والعمل الشاق من اجل إعداد الفرد ليكون مبدعا ، الإبداع يستلزم التحضير والإعداد الجيد ويكون الإعداد الجيد بالبدء بجمع المعلومات والبيانات وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع وذلك لتمكين الفرد من إتباع أسلوب جديد للتفكير بعيدا عن المألوف .
- **مرحلة الحضانة** ، تشبه هذه المرحلة عملية احتضان الأم لطفلها، فبعد قيام الفرد بجمع المعلومات والبيانات يضعها في رحم فكرة فتتغذى وتنمو داخل إطار فكرة حتى تنضج ، ومن ثم إخراجها ليقطف ثمرة تعبة من خلال استغلال هذه المعلومات لصنع قرار إبداعي.
- **مرحلة الإيحاء** ، بعد ان يتم نضوج الفكرة في مرحلة الاحتضان ،يكون الفرد في حالة من اليقظة والانتباه فيبدأ بإيجاد الحلول بشكل تدريجي .

- **مرحلـة التحقـق والمصـداقية** ، آخـر مرحلـة أشـار إليهـا جـواد وهـي عمليـة الاختيـار والفحص لمعرفة مدى صحة ومصداقية وصلاحية هذه الأفكار .

وذكر (المغربي،1993)الى ان الإبداع هو نتيجة لعدة مراحل منها:

- **مرحلة التشبع** . ويعني بذلك التعرف على المشكلة من جميع جوانبها والأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بها وأسباب ظهورها وكل ما له صلة بهذه المشكلة .
- **مرحلـة التفكيـر العميـق**. ويعنـي التفكيـر فـي المشـكلة وتحليلهـا مـن جميـع الاتجاهات ودراسة كل ما يتعلق بها .
- **مرحلـة التأمـل** . وتتمثـل فـي اختمـار المشـكلة فـي العقل وتفاعـل المعلومـات الواردة مع بعضها البعض .
- **التحقق**. ويتم من خلال شرح الفكرة الناتجة عن المرحلة السابقة والتحقق من مدى ملائمتها .

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ،وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة ،وذلك للتحقق من صحتها ،ولتحديد طرق تطبيقها ،ومـا هـي مضـاعفات عمليـة التطبيـق ،ومـا هـي المسـتلزمات اللازمة لذلك (عساف،1999،ص315).

ويقتـرح الكاتبـان (Kreitner&Kinicki) ان عمليـة الإبـداع تتضـمن خمـس مراحل وهي (حريم،2013،ص356) :

1- الإعداد . وهي المدة التي يقضيها الفرد في التدريب والتعلم داخل عمله ليتمكن من فهم المشكلة بجميع أبعادها.

2-التركيز . وفيه يقوم الفرد بتركيز كل جهده على المشكلة .

3- الاحتضان . وسماها بعض الباحثين مرحلة التفريخ ، وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أيام او شهور او سنوات، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وألم داخل الفرد ، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان ،وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة (عساف،1999،ص314)

4- الشروق/الإلهام . يحاول الفرد الربط بين المعلومات وتحليلها من اجل إيجاد العلاقة بينها .

5- الإثبات /التحقق . يقوم الفرد بإعادة كل العمليات التي قام بها سابقا من اجل التحقق من المعلومات والوصول إلى قرار ابداعي صحيح .

ويشير عساف الى ان هناك عدة اجتهادات في تحديد مراحل الإبداع وهي (عساف،1999،ص313):

- الإحساس بوجود مشكلة ما ، وبصعوبة هذه المشكلة .
- تكوين وتحديد المشكلة .
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .
- فحص الحلول بطريقة نقدية وتقييمها.
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها .

اما "موريس شتاين" فيرى ان عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل فقط (عساف،1999):

1- مرحلة تكوين الفرضيات .وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار .

2- مرحلة اختيار الفرض . وذلك من اجل التحقق من صلاحية الفكرة او عدم صلاحيتها .

3- مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إلية بالاختيار العلمي .

وذكر(القريوتي،2000،ص303) ان عملية الإبداع تبدأ من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن، تقوده الى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن ، ويرى ايضا ان هذه العملية تمر بعدة مراحل هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار ،ومرحلة التفتق، ومن ثم مرحلة التحقق من الحل .

و في دراسة (الحراسيس ،2004) تم تقسيم هذه المراحل كما يلي :

1- ظهور المشكلة

2- دراسة المشكلة بكافة جوانبها وأبعادها .

3- تحليل المعلومات ودراستها والتفكير فيها .

4- تداخل المعلومات وتعني تشتت الذهن والتفكير .

5- محاولة تصفية الذهن .

6- مرحلة الإلهام وهي أهم مرحلة في رأي الحراسيس .

7- التحقق من الحل .

8- تنفيذ الحل .

9- التحقق من عملية التنفيذ.

وترى الباحثة ان الإبداع هو عبارة عن موهبة تكمن داخل كل فرد وهي خصيصة داخل شخصية الإنسان وعقلة خلقها الله تعالى ليستطيع كل شخص ان يعبر في لحظات معينة عن أفكار مبدعة ،فالكثير من الناس يظنون ان الإبداع مختص فقط بأصحاب الذكاء الخارق . ان الإبداع عبارة عن موهبة وقد تكون مراحل الإبداع التي ذكرها الكثير من الباحثين غير دقيقة من وجهة نظرنا ، وذلك لان الإبداع لا يشترط ان يسير وفق خطوات متسلسلة ومرتبة حتى يصبح إبداعا ، بل هو عبارة عن موهبة وعملية مستمرة وقد يأتي موضوع إبداعي فجأة من دون ان يمر بأي من المراحل التي سبق ذكرها ، لكن ذلك لا يلغي ان العمل الإبداعي يمر عبر مراحل . ان العمليات المنظمة قد تحقق الإبداع ولكنها ليست شرط لحدوثه .

(2-16) معوقات عملية الإبداع

لما كان الإبداع يمثل احد اشكال التغيير للأفضل ، فانه يواجه نفس الصعوبات التي يواجها دعاة التغيير، ولذلك نجد ان كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول إظهار مواهبهم ،مما يؤدي بالدول التي تخسرهم الى الحديث لاحقا عما يسمى بهجره الأدمغة Brain Drain(القريوتي،2000)

ومن معوقات الإبداع :

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل .ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات ان القوانين والتعليمات وسائل وليس غايات بحد ذاتها،

لذلك نجد ان الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها(القريوتي،2000) .

– عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم .ان عدم الثقة قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين ،بل قد يتعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين ،حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة ، وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم ، لذلك يفضلون ان تعتمد عليهم المنظمة اعتمادا مطلقا (القريوتي،2000).

– معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعه وفق الأدوار الرسمية ، فعندما يحدد الرئيس كامل خطوات العمل للموظف لا يترك له اي مجال للإبداع او طرح أية أفكار جديدة (العميان،2010).

– عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة او كفؤه ،فإذا ضعفت كفاءة الإدارة كانت مثبطا للإبداع امام العاملين (العميان،2010).

–الظروف الاقتصادية . ففي رأي القريوتي إن الفقر أو قلة الأجر لا تكون دائما معوقات للإبداع .بل ذلك يؤدي بالفرد الى ان يشغل وقته محاولا البحث عن وسائل تسد حاجاته الأساسية من مأكل ومشرب وملبس وحاجاته الأسرية وبهذا لا يستطيع الفرد ان يجد الوقت للإبداع .

– مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها بالتغيير .

وأشار الفياض الى بعض الأسباب التي قد تشكل معوقا للإبداع على مستوى المنظمة ومنها: (الفياض،1995) :

– المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .

– الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة ، حيث ان الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة تحملها .

– عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة او خدمة معينه .

– عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف الذي يفرضها مثل هذا التغيير .

ويشير المعاني الى عدد من العوامل التي تحول دون استفادة المنظمات من الإبداع وتتمثل هذه العوامل في (المعاني،1996،ص91-93):

- رفض المديرين الأفكار والمقترحات الجديدة ،واعتبارها مضيعة للوقت وانشغالهم الدائم بالأعمال الروتينية .
- الإدارة المركزية وعدم تفويض السلطة ، لعدم الثقة والإيمان بقدرات الأفراد.
- نبذ الزملاء. فالتفوق الزائد لزملاء العمل يجعلهم يشعرون بالخطر مما يؤدي الى سخريتهم من زملائهم المبدعين والابتعاد عنهم .
- الإدارة غير الكفؤة . الإدارة الناجحة تقوم على تشجيع الإبداع وتحفيز الأفراد المبدعين ، وتكون قادرة أيضا على اكتشاف الأشخاص الذين يمتلكون قدرات إبداعية وتعزيزها لديهم وخلق بيئة عمل مناسبة للإبداع .
- صعوبة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا ،حيث يؤدي هذا الى منع وصول مقترحاتهم وأفكارهم ومناقشتها مع الإدارة العليا.
- التركيز على الشكليات دون المضمون ، والالتزام الحرفي بالتعليمات والأوامر .

- عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الكافية ، والتي تعتبر جزء مهم في تحفيز العاملين على الإبداع اذا لم تتوافر الحوافز الكافية وخاصة المادية منها سينصرف العمال الى تدبير أمور حياتهم ورزقهم ولن يجدوا الوقت الكافي للعمل الإبداعي .
- معوقات مالية. وتتمثل بعدم رغبة الإدارة في تحمل تكاليف زيادة كتكاليف تغيير الأنظمة والنماذج والأجهزة والمعدات .
- ضعف الولاء التنظيمي . يقوم العامل بأداء واجباته بتقاعس ولامبالاة لعدم ولاءه لعملة.

وأضاف حريم الى وجود عدد من المعوقات التي تحد من استفادة المنظمات المختلفة من الإبداع ومن هذه المعوقات(حريم ،2013،ص401):

– الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل حالة الاستقرار والوضع الراهن .

–انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ،ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت .

– مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة الى العاملين .

– عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

اما اسعد فيرى ان هناك العديد من العوائق التي تحد من قدرة الأفراد الى الوصول الى الإبداع ومنها:(أسعد،2000،ص81)

1– الظروف الشخصية . تلعب الأسرة دور كبير في هذا ، يبدأ الوالدين بتلقين أبنائهم وحثهم على فعل ما يرونه مناسبا فيصبح الطفل تابعا لآراء والدية غير قادر على التفكير واختيار ما يراه مناسبا ،مما يشكل عائقا لإظهار مواهبه في المستقبل .

2- الخوف من النقد . فالكثير من الأشخاص لا يحبون نقد الآخرين لهم ،فهم دائما يحاولوا صنع ما يرضيهم ويتجنبوا اي شيء يمكن ان يؤثر على آراء الآخرين بهم .

3- احتكار الابتكار وعدم الاعتراف بالجديد. وهذا يتمثل فيما يفعله قادة الرأي وكبار المثقفين من احتكار للأفكار والآراء ،فلا يستطيع المبدع ان يكون مبدعا إلا من خلالهم .

4- عدم معرفة المبدع ماذا يفعل عند إيجاد فكرة او عمل إبداعي فيبقى في حيرة من أمرة، أين يذهب ؟ وما هو المسلك الصحيح ؟ ومن يستطيع مساندته ؟

(2-17) العلاقة بين البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي

اما بخصوص العلاقة بين البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي ، فقد أكدت الكثير من الدراسات في هذا المجال على وجود أثر لأبعاد البيئة الداخلية بشقيها المادية والمعنوية في تبني السلوك الإبداعي . وأكدت الدراسات ان مناخ العمل المناسب له أثر ايجابي على السلوك الإداري لدى المديرين ، وان تبني نظام جيد للحوافز والتشجيع على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة .فقد أشارت(اسحق،2012) الى ان شعور العاملين بموضوعية الحوافز وارتباطها الى درجة كبيرة بالأداء يشعرهم بالانتماء لعملهم ويشجع الجهود الإبداعية ويعطيهم حرية اكبر دون ان يتقيدوا بحرفية الإجراءات والقوانين .

وأشار (Robben,1998) الى ان أهم العوامل التي تحفز على الإبداع في المنظمات تأتي من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة.

ان بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة بغض النظر عن نشاطاتها او نطاق عملها او ثقافتها ،الأمر الذي سينعكس على معنويات العاملين ،حيث يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة ،فانه عادة ما يستطيع ان يكيف سلوكه طبقا لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها(القحطاني،2012).

للبيئة أثر واضح على أداء الأفراد ورضاهم وإدراكهم واتجاهاتهم وبالتالي التأثير مباشرة على سلوكهم التنظيمي ويعتمد التشجيع على الإبداع على خصائص البيئة الداخلية التي تحفز وتستثمر الإبداع، فالإبداع ينبع من البيئة الداخلية ويتطلب من المنظمة حلولا إدارية إبداعية.

ان المحور الجوهري للمنظمات المبدعة تنبثق من كونها تتبنى وتنمي بيئة تنظيمية توفر الشرعية للاتجاهات الإبداعية وتصهرها ضمن أسس قيمية وعلمية ،حيث تغرس وتؤصل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومطلوب وتوجد الأساليب والوسائل التي تجعل من العملية الإبداعية مهمة أساسية يشترك فيها كافة الموظفين ،ولذلك نجد هذه المنظمات تتبنى وتعلن عن مجموعة القيم التي تنمي السلوك الإبداعي ،ومن ثم تترجم هذه القيم الى أساليب وسياسات توجد الإبداع في كافة الوظائف والأنشطة التنظيمية وتقدم الحوافز المادية والمعنوية والأساليب التي من خلالها تحقق التزام العاملين بالإبداع في التنظيم (القطاونة،2000).

ويرى الدهان ان الإبداع لا يرتبط بالفرد او بالجماعات بل انه قد يظهر من خلال الأفراد بالأعمال المنفردة او من خلال العمل كمجموعات ولكن مع وجود بيئة تدعم الإبداع فلا يمكن للمنظمة ان تسعى الى الإبداع ولا تقوم بخلق وتهيئة جو الإبداع الذي يتصف بتوفير

الإمكانيات للعاملين وكذلك وضع العاملين في الوظائف التي يمكن ان يبدعوا فيها ،كما ان الإبداع مرتبط بالقوة المادية للمنظمة (الدهان،1992،ص192)

وهكذا يتضح ان هناك علاقة قوية بين البيئة والإبداع. ولتحقيق الإبداع يتطلب توافر بيئة ملائمة تشجع الإبداع والمبدعين فوجود البيئة الملائمة يعزز الإبداع ، أما إذا كانت بيئة العمل غير مناسبة فسوف ينعكس بشكل سلبي على العاملين فلا يشعرهم بقيمة الإبداع ولا يستطيعون تقديم أفكار جديدة على عكس البيئة القوية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) : المقدمة

(3-2) :منهج الدراسة

(3-3): مجتمع وعينة الدراسة

(3- 4):مصادر الحصول على البيانات

(3-5): أداة الدراسة

(3-6) : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

(3-7):الأساليب الإحصائية المستخدمة

(3-8) إجراءات الدراسة

(3-9) حدود الدراسة

(3-10) محددات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3−1) المقدمة:

تستهدف الدراسة الميدانية التعرف على أثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي وتناولت الباحثة في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وصدق وثبات أداة الدراسة، كما يتضمن طرق الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبناء على ما تقدم فإن هذا الفصل سيتضمن:

(3−2) منهج الدراسة

يهدف منهج الدراسة إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة وإيجاد التفسير العلمي والاستنتاج على ضوئِهِ، كما اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على المعلومات عن أثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية، ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

(3−3) مجتمع الدراسة وعينتها.

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية (الأردنية والأجنبية) العاملة في الأردن والبالغ عددها (22) بنك . اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الموجودة في العاصمة عمان. وبلغ عدد البنوك التجارية المتعاونة (10) بنوك قبلت توزيع الاستبانات فيها . وكان عدد العاملين في البنوك التجارية المتعاونة (9959) موظفا شكل مجتمع الدراسة الفعلي، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة ، اذ تم

توزيع استبانة الدراسة على(250) موظفا شكلوا عينة الدراسة حيث تم استعادة (210)استبانة جميعها صالحة للتحليل الاحصائي كما هو موضح بالجدول رقم(1).

جدول رقم (1)

أسماء البنوك التجارية في الأردن الممثلة لمجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الصرف	عدد العاملين في العاصمة عمان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	البنك العربي	2618	28	28	28
2	بنك الاتحاد	533	17	15	15
3	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1597	22	13	13
4	بنك الأردن	1196	20	20	20
5	بنك القاهرة عمان	1138	20	18	18
6	البنك الأهلي الأردني	1092	26	22	22
7	البنك الأردني الكويتي	784	30	29	29
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	329	35	25	25
9	بنك العقاري المصري العربي	246	20	18	18
10	البنك التجاري الأردني	426	27	22	22
المجموع		9959	250	210	210

(3-4) مصادر الحصول على البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة :

1. **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات من خلال الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودراسات وابحاث

ورسائل جامعية . ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة .

2. **المصادر الأولية:** و تتمثل في الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية وهي عينه الدراسة، وتم ذلك من خلال استبانة تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها والحصول على النتائج المرجوة منها.

(3-5) أداة الدراسة ومتغيراتها

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تضمنت اداة الدراسة(الاستبانة) بشكلها النهائي ،ملحق رقم(1)، مقدمة بينت اهداف الدراسة وبعض الارشادات لعينة الدراسة في كيفيه تعبئه الاستبانة ، بالإضافة الى المقدمة شملت الأداة ثلاثة اجزاء هي :

الجزء الأول: وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديمغرافيه للعاملين، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي ،الخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني : واشتمل على (49) فقره خصصت لقياس البيئة الداخلية في المصارف التجارية في الأردن، حيث تم تقسيم البيئة الداخلية الى قسمين :البيئة الداخلية المادية واشتملت على(20) فقره والبيئة الداخلية المعنوية واشتملت على (29) فقره والجدول رقم(2) يوضح ذلك . وامام كل فقره خمسه خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ،وتم الاعتماد في بناء الفقرات على المقاييس الموجودة في دراسة(كمال،2008) ودراسة (ديريه واخرون،20011).

الجزء الثالث : ويتكون من (22) فقره خصصت لقياس مستوى السلوك الابداعي للعاملين في المصارف التجارية في الاردن . وامام كل فقره خمسة خيارات للإجابة

وفقــا لمقيــاس ليكــرت الخماســي،وتم الاعتمــاد علــى دراســة (الأحمــد،2008) و(القاق،2005) و(الشمايلة،2006) في قياس السلوك الابداعي .

الجدول (2)

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوعه	فقراته		
			أرقام الأسئلة	عدد الأسئلة	المجموع
البيئة المادية الداخلية	زي الموظفين	مستقل	1–4	4	**20**
	الألوان	مستقل	5–7	3	
	الإضاءة الداخلية	مستقل	8–11	4	
	النظافة والترتيب	مستقل	12–15	4	
	المعدات والأجهزة	مستقل	16–20	5	
البيئة المعنوية الداخلية	القيادة	مستقل	21– 31	11	29
	الحوافز المادية والمعنوية	مستقل	32–38	7	
	سياسات الموظفين	مستقل	39–49	11	
السلوك الإبداعي	روح المجازفة	تابع	50–56	7	22
	القدرة على التغيير	تابع	57–62	6	
	توليد الأفكار	تابع	63–68	6	
	استكشاف الفرص	تابع	69–71	3	

وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3)

الجدول (3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
5	4	3	2	1

(3-6) اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: الصدق الظاهري

لاختبار الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة خبراء ومتخصصين في جامعة البلقاء التطبيقية ، وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقا لملاحظاتهم ، ملحق رقم(2).

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات (Reliability) الدقة والاتساق في أداء الأفراد، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من 0.60(Sekaran,2003). وبالنظر الى البيانات الواردة للعينة النهائية في الجدول رقم (4) نجد أن نتيجة كرو نباخ ألفا للمتغيرات الرئيسية اكبر من (0.60) ، البيئة الداخلية المادية (0.733) و البيئة الداخلية الخارجية (0.879) السلوك الإبداعي (0.789) لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (4)

صدق وثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير المستقل	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البيئة الداخلية المادية	20	.733
البيئة الداخلية الخارجية	29	.879
السلوك الإبداعي	22	.789

(3-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة تبعا لاختلاف الغرض منها ، وتم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإيجاد:

1.مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

2.الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

3.الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

4.معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

(3−8) إجراءات الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة واختبار عينة عشوائية منه ، وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة خبراء ومتخصصين من جامعة البلقاء التطبيقية . ثم قامت الباحثة بزيارات ميدانية للبنوك التجارية وفروعها وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصيا من قبل مدراء الفروع ،وواجهت الباحثة بعض الصعوبات اذ ان بعض البنوك اعتذرت عن ملء الاستبانات المقدمة إليها .

بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات .

(3−9) حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

1− حد الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة اثر بيئة المنظمة الداخلية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن .

2- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في عدد من المصارف التجارية في الأردن في العاصمة عمان.

3- **الحد الزماني:** وتمثل الفترة الزمنية التي لزمت لإتمام الدراسة ،وهي الفترة من شهر اذار 2014 ولغاية شهر تشرين الأول 2014 .

4- **الحد البشري:** شملت هذه الدراسة جميع العاملين في المصارف التجارية في الأردن على جميع المستويات الوظيفية.

(3-10) محددات الدراسة

1- اعتمدت الدراسة على وجهات نظر المبحوثين في تقييم البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي للعامين في المصارف التجارية في الأردن.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4−1): المقدمة

(4−2): وصف خصائص عينة الدراسة

(4−3) : وصف متغيرات الدراسة

(4−4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4- 1) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لكل متغيرات الدراسة ، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية لكل منها .

(4- 2) وصف خصائص عينة الدراسة

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (5)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	126	%60
	أنثى	84	%40
	المجموع	210	%100
العمر	أقل من 25 سنة	69	%32,9
	من25- اقل من35	102	%48,6
	من35- اقل من45	28	%13,3
	45 سنة فأكثر	11	%5,2
	المجموع	210	%100
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	24	%11,4
	بكالوريوس	172	%81,9
	دراسات عليا(ماجستير ،دكتوراه)	14	%6,7
	المجموع	210	%100
المركز الوظيفي	مرؤوس(بلامهام إشرافية)	131	%62,4
	رئيس قسم	53	%25,2
	مدير او مساعد مدير	26	%12,4
	المجموع	210	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	105	%50
	من5- أقل من 10سنوات	79	%37,6
	10سنوات فأكثر	26	%12,4
	المجموع	210	%100

يبين الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية حيث يتبين ما يلي:

1.الجـنس: بلغـت نسـبة الـذكور أفـراد العينـة (60%)، وبلغـت نسـبة الإنـاث (40%) حيـث نلاحظ أن نسبة الـذكور أعلـى مـن نسبة الإنـاث ويعـود السـبب فـي ذلـك إلـى طبيعـة الـذكور وتحملهـم أعبـاء الحيـاة والمعيشـة والبحـث عـن الأمـان الـوظيفي بدرجـة اكبـر مـن الإنـاث وتفضيلهم في الوظائف على الإناث وقدرتهم على العمل الميداني والخارجي إذا استلزم الأمر.

2.العمـر: بلغـت نسـبة أفـراد عينـة الدراسـة ممـن تقـل أعمـارهم عـن (25 سـنة) بنسـبة (32,9%)، ومن تتراوح أعمارهم مابين (25- أقل من35 سنة) بنسبة (48,6%)،ومن تتراوح أعمارهم مابين (35- أقل من45 سنة) بنسبة (13,3%)، أما من تزيد أعمارهم عن (45 سنة) بنسبة(5,2)، إن النسب المئوية لأعمار العاملين تشير إلى أنهم من ذوي الأعمـار المتوسـطة ممـا يَعِدُ بالإنتاجيـة وهـي تعتبـر مرحلـة العطـاء فـي عمـر الإنسـان وخصوصا أن مجتمعنا الأردني يعد من المجتمعات الشابة على مستوى العالم.

3.المؤهـل العلمـي: تبـين أن (81,9%) مـن العينـة مـؤهلهم العلمـي بدرجـة البكـالوريوس، و(11,4%) منهـا بدرجـة دبلـوم كليـة فمـا دون، و(6,7%)مـن العينـة دراسـات عليـا ونلاحـظ ارتفـاع نسبة أفراد الدراسـة الـذين يحملـون شـهادة البكـالوريوس وهـذا يـدل علـى ارتفـاع المسـتوى العلمـي والمعرفـي للمـوظفين فـي المصـارف التجاريـة فـي الأردن فضـلا عـن ارتفـاع عـدد الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة في الأردن وتوجه المصارف التجارية الى تعيين من يحملون مؤهلات علمية عالية.

4.**المركز الوظيفي:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الكادر الإداري (12,4%)، ونسبة من هم رؤساء أقسام (25,2%) ونسبة المرؤوسين (62,4%) ،نلاحظ إن غالبية الموظفين هم مرؤوسين .

5. سـنوات الخبـرة: بلغـت نسـبة أفـراد العينـة التـي تقل سـنوات خبـرتهم عـن 5 سـنوات (50%) بينما التي تتراوح بين 5- أقل من 10 سنوات بلغت نسبتهم (37,6%)، أما أفراد العينة التي تزيد خبرتهم عن 10سنوات فأكثر فقد بلغت نسبتهم (12,4%)، وتشير هذه النسب الى أن عينة الدراسة تحتوي على أفراد لديهم خبرات مختلفة.

(4- 3) وصف متغيرات الدراسة

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو فقرات أداة الدراسة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه من أية فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى = (5-1)/3= 1.33 وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للقياس فتصبح الفئة الأولى 1- 2.33 وهكذا لبقية الفئات كما يبين الجدول (6).

الجدول (6)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (التطبيق)
1- 2.33	متدنية
2.34- 3.66	متوسطة
3.67- 5	مرتفعة

وصف أبعاد البيئة الداخلية

أولا :البيئة المادية الداخلية للمصرف

- **البعد الأول:** زي الموظفين

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن زي الموظفين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يسهل الزي الموحد من التفاعل بين الموظفين	3,86	1,044	مرتفع
2	الزي الذي ارتديه يشعرني بالارتياح .	3,79	0,947	مرتفع
3	يتناسب الزي الذي ارتديه مع طبيعة العمل الذي اقوم به.	3,94	0,926	مرتفع
4	مظهر الزي الموحد يخلق انطباع جيد لدي.	3,90	1,042	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.87	0.667	مرتفع

نلاحظ من الجدول رقم (7) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد زي الموظفين قد بلغ(3,87) وبانحراف معياري (0,667) وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية وهذا يدل على اهميه الزي الذي يرتديه العاملين من وجهه نظرهم. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(3)"يتناسب الزي الذي ارتديه مع طبيعة العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري(0.926) وبأهمية مرتفعة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(4) "مظهر الزي الموحد يخلق انطباع جيد لدي" بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري(1,042) وبأهمية مرتفعة، ويليها الفقرة رقم(1)"يسهل الزي الموحد من التفاعل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري(1,044) وبأهمية مرتفعة ، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) "الزي الذي ارتديه يشعرني بالارتياح " بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري(0.947) وبأهمية مرتفعة .

– البعد الثاني: الألوان

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الألوان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
5	اشعر ان الألوان الموجودة في المصرف مريحة	3,60	0,985	متوسط
6	تشعرني الألوان بالنشاط والرغبة في العمل	3.61	0,922	متوسط
7	اشعر ان الألوان المستخدمة داخل المصرف غير مناسبة	2.71	1,085	متوسط
	المؤشر الكلي	3.31	0.624	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم (8) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الألوان قد بلغ (3,31) وبانحراف معياري (0.624) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وترى الباحثة ان ظهور مثل هذه النتيجة يدل على ارتياح الكثير من الموظفين في المصارف التجارية لطبيعة الألوان المستخدمة فيها وأنها تمنحهم الطاقة والنشاط لإنجاز أعمالهم . وقد جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى " تشعرني الألوان في النشاط والرغبة في العمل " بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري(0.922) وبأهمية متوسطة، ويليها القرة رقم (5) "أشعر ان الألوان الموجودة في المصرف مريحة" بمتوسط حسابي(3,60) وانحراف معياري (0.985) وبأهمية متوسطة ،وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) "أشعر ان الألوان المستخدمة داخل المصرف غير مناسبة " بمتوسط حسابي (2,71) وانحراف معياري (1.085) .

- البعد الثالث: الإضاءة الداخلية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الإضاءة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
8	يستخدم المصرف أنظمة إضاءة جيدة .	3.90	0.988	مرتفع
9	اشعر بعدم وضوح الرؤية بسبب الإضاءة القوية.	2.69	1.228	متوسط
10	الإضاءة خافتة جدا وتشعرني بالنعاس والكسل.	2.75	1.323	متوسط
11	الاهتمام بأنظمة الإضاءة من الأمور المهمة .	4.16	1.035	مرتفع
المؤشر الكلي		3.37	0.631	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(9) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الإضاءة الداخلية قد بلغ(3.37) وبانحراف معياري (0.631) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على أهميه أنظمة الإضاءة المستخدمة في المصرف من وجه نظر العاملين. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(11) " الاهتمام بأنظمة الإضاءة من الأمور المهمة "بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري(1.035) وبأهمية مرتفعة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(8) " يستخدم المصرف أنظمة إضاءة جيدة " بمتوسط حسابي(3,90) وانحراف معياري(0.988) وبأهمية مرتفعة ويليها الفقرة رقم(10) " الإضاءة خافتة جدا وتشعرني بالنعاس والكسل " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.323) وبأهمية

متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) " اشعر بعدم وضوح الرؤية بسبب الإضاءة القوية " بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.228) وبأهمية متوسطة .

– البعد الرابع: النظافة والترتيب

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن النظافة والترتيب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
12	اشعر بالارتياح لنظافة المصرف	3.87	1.057	مرتفع
13	المكاتب والمعدات مرتبة بشكل جيد بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة .	3.85	1.095	مرتفع
14	غالبا ما يقوم عاملو النظافة بعملهم داخل المصرف.	3.71	1.228	مرتفع
15	المصرف بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بأمور النظافة العامة.	3.16	1.301	متوسط
المؤشر الكلي		3.65	0.662	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(10) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد النظافة والترتيب قد بلغ(3.65) وبانحراف معياري (0.662) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وترى الباحثة ان ظهور مثل هذه النتيجة يدل على ان المصارف تتمتع ببيئة نظيفة يشعر فيها العاملون بالارتياح. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(12) " اشعر بالارتياح لنظافة المصرف " بمتوسط حسابي (3.87)وانحراف معياري(1.057) وبأهمية مرتفعة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(13) " المكاتب والمعدات مرتبة بشكل جيد بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري(1.095) وبأهمية مرتفعة، ويليها الفقرة رقم(14)" غالبا ما يقوم عاملو النظافة بعملهم داخل المصرف " بمتوسط حسابي

(3.71) وانحراف معياري (1.228) وبأهمية مرتفعة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) " المصرف بحاجة الى مزيد من الاهتمام بأمور النظافة العامة " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.301) وبأهمية متوسطة .

– البعد الخامس : المعدات والأجهزة

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المعدات والأجهزة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
16	تساعد البرمجيات المستخدمة في المصرف على أداء الأعمال بسهولة.	3.97	1.014	مرتفع
17	المعدات والأجهزة في المصرف تزيد من ثقة الموظف بنفسه.	3.63	1.108	متوسط
18	لدى المصرف معدات أجهزة متطورة.	3.65	.968	متوسط
19	يتيح تصميم الأجهزة والأدوات استخدامها بيسر وسهولة .	3.80	1.062	مرتفع
20	تساعد الأجهزة في أداء الأعمال بطريقة سريعة ودقيقة.	3.85	1.024	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.78	0.700	مرتفع

نلاحظ من الجدول رقم(11) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد المعدات والأجهزة قد بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.700) وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية، وهذا يدل على أهميه وجود المعدات والأجهزة التي تساهم في تحسين اداء العاملين. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(16) " تساعد البرمجيات المستخدمة في المصرف على أداء الأعمال بسهولة " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(1.014) وبأهمية

مرتفعة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(20) " تساعد الأجهزة في أداء الأعمال بطريقة سريعة ودقيقة " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري(1.024) وبأهمية مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(19)" يتيح تصميم الأجهزة والأدوات استخدامها بيسر وسهولة " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.062) وبأهمية مرتفعة ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (18) " لدى المصرف معدات أجهزة متطورة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.968) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (17) " المعدات والأجهزة في المصرف تزيد من ثقة الموظف بنفسه " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.108).

ثانيا : البيئة المعنوية الداخلية

- البعد الأول: القيادة

أ-اسلوب القيادة

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن اسلوب القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
21	أشعر بالارتياح للطريقة التي يلجأ اليها رئيسي المباشر في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين في اعمالهم.	3.71	.933	مرتفع
22	يطلعني رئيسي المباشر على نتائج أعمالي أولا بأول .	3.53	1.013	متوسط
23	يتمتع رئيسي المباشر بالمؤهلات الإدارية المؤثرة ايجابيا على الأداء.	3.56	0.982	متوسط
24	تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به بحل المشكلات لدى العاملين .	3.48	1.116	متوسط
25	يتقبل رئيسي المباشر النقد البناء من قبل العاملين برحابة صدر.	3.19	1.202	متوسط
26	يهتم رئيسي المباشر بتوجيه العاملين بصدد الأعمال التي يكلفون بها .	3.69	1.101	مرتفع
المؤشر الكلي		3.52	0.641	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(12) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد أسلوب القيادة قد بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.641) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وتدل هذه النتيجة على ان المدراء يستخدموا الأساليب المناسبة في التعامل مع المشاكل التي تواجه المرؤوسين مما يشعرهم بالراحة والاطمئنان ، وكذلك هناك العديد من

المدراء ليس لديهم الرغبة في تقبل النقد البناء من قبل مرؤوسيهم لاعتبارهم ان ما يقومون به هو دائما الصواب . وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(21) " أشعر بالارتياح للطريقة التي يلجأ اليها رئيسي المباشر في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين في أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(0.933) وبأهمية مرتفعة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(26) " يهتم رئيسي المباشر بتوجيه العاملين بصدد الأعمال التي يكلفون بها " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري(1.101) وبأهمية مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(23)" يتمتع رئيسي المباشر بالمؤهلات الإدارية المؤثرة ايجابيا على الأداء " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.982) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (22) " يطلعني رئيسي المباشر على نتائج أعمالي أولا بأول " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.013) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (24) " تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به بحل المشكلات لدى العاملين" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.116) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (25) " يتقبل رئيسي المباشر النقد البناء من قبل العاملين برحابة صدر " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.202) وبأهمية متوسطة.

ب- المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
27	تتميز الإدارة في المصرف الذي اعمل به بإتباع الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات.	3.30	1.031	متوسط
28	يشركني رئيسي المباشر في القرارات التي تخص مشكلات العمل .	3.50	1.082	متوسط
29	تشارك الإدارة العليا في المصرف الذي اعمل به المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهامة.	3.54	0.974	متوسط
30	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية .	3.42	1.065	متوسط
31	ان عملية وضع الأهداف داخل المصرف الذي اعمل به هي عملية جماعية .	3.38	1.075	متوسط
	المؤشر الكلي	3.43	0.671	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(13) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد بلغ (3.43) وبانحراف معياري (0.671) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على تصورات ايجابيه للعاملين عن مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات ويدل على فتح المجال لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات في المصرف . قد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(29) " تشارك الإدارة العليا في المصرف الذي اعمل به المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهامة " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري(0.974) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(28) " يشركني رئيسي المباشر في القرارات التي تخص مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(1.082) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(30)" توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري

(1.065) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (31) " ان عملية وضع الأهداف داخل المصرف الذي اعمل به هي عملية جماعية " بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.075) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (27) " تتميز الإدارة في المصرف الذي اعمل به بإتباع الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.031) وبأهمية متوسطة .

– البعد الثاني: الحوافز المادية والمعنوية

أ- الحوافز المادية

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الحوافز المادية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
32	تتماشى الأجور في المصرف مع الارتفاع في تكاليف المعيشة .	3.15	1.077	متوسط
33	مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها من المصرف الذي اعمل به توازي الجهود التي ابذلها في العمل .	2.87	1.150	متوسط
34	الراتب الذي اتقاضاة في المصرف يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به .	3.00	1.049	متوسط
35	يحصل العاملون في المصرف الذي اعمل به على مكافآت مادية مقابل انجازهم المتميز.	3.20	1.062	متوسط
	المؤشر الكلي	3.26	.860	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(14) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الحوافز المادية قد بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.860) وهو ضمن المستوى المتوسط في

الأهمية، وهذا يدل على تصورات ضمن المستوى المتوسط للحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفين في المصرف. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(35) " يحصل العاملون في المصرف الذي اعمل به على مكافآت مادية مقابل انجازهم المتميز " بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري(1.062) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(32) تتماشى الأجور في المصرف مع الارتفاع في تكاليف المعيشة " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري(1.077) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(34)" الراتب الذي اتقاضاة في المصرف يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به " بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.049) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (33) " مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها من المصرف الذي اعمل به توازي الجهود التي ابذلها في العمل " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.150) وبأهمية متوسطة .

ب- الحوافز المعنوية

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الحوافز المعنوية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
36	تلاقي انجازات العاملين وإبداعاتهم تشجيع الإدارة العليا .	3.50	1.103	متوسط
37	يتم تقييم الأداء المتميز الذي يفوق التوقعات .	3.26	1.045	متوسط
38	اشعر ان الحوافز المعنوية التي تقدم لي تتناسب مع أدائي .	3.04	1.169	متوسط
المؤشر الكلي		3.05	0.788	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(15) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الحوافز المعنوية قد بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.788) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(36) " تلاقي انجازات العاملين وإبداعاتهم تشجيع الإدارة العليا " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(1.103) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(37)" يتم تقييم الأداء المتميز الذي يفوق التوقعات " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري(1.045) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(38)" اشعر ان الحوافز المعنوية التي تقدم لي تتناسب مع أدائي " بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.169) وبأهمية متوسطة .

- البعد الثالث: سياسات الموارد البشرية

أ- الاختيار والتعيين

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاختيار والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
39	لو أتيحت لي الفرصة في الاختيار و التعيين مرة أخرى ، لاخترت المصرف الذي اعمل به.	3.37	1.087	متوسط
40	لا يوجد تحيز في عملية الاختيار والتعيين في المصرف الذي اعمل به.	2.90	1.103	متوسط
41	تتساوى الحقوق والواجبات بالنسبة لكل المتقدمين للوظائف الشاغرة في المصرف الذي اعمل به .	2.93	1.147	متوسط
	المؤشر الكلي	3.07	0.838	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(16) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الاختيار والتعيين قد بلغ (3.07) وبانحراف معياري (838.) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على مستوى متوسط منخفض لتصورات العاملين نحو عمليه الاختيار والتعيين في المصرف . وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(39) " لو اتيحت لي الفرصة في الاختيار والتعيين مرة أخرى ،لاخترت المصرف الذي اعمل به." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري(1.087) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(41)" تتساوى الحقوق والواجبات بالنسبة لكل المتقدمين للوظائف الشاغرة في المصرف الذي اعمل به " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري(1.147) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(40)" لا يوجد تحيز في عملية الاختيار والتعيين في المصرف الذي اعمل به " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.103) وبأهمية متوسطة.

ب- الترقية

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الترقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
42	يساعدني عملي في اكتساب الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي.	3.42	1.072	متوسط
43	احصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد.	3.35	1.085	متوسط
44	ان معايير الترقية في المصرف الذي اعمل به تتسم بالوضوح والشفافية .	3.25	1.192	متوسط
45	يوجد علاقة بين إتقان العمل والترقية في المصرف الذي اعمل به .	3.0810	1.12735	متوسط
المؤشر الكلي		3.27	0.751	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(17) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الترقية قد بلغ (3.27) وبانحراف معياري (0.751) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا

يعني ان تصورات العاملين نحو فرص الترقية ومعاييرها هي ضمن المستوى المتوسط. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(42) " يساعدني عملي في اكتساب الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري(1.072) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(43)" احصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد." بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري(1.085) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(44)" ان معايير الترقية في المصرف الذي اعمل به تتسم بالوضوح والشفافية " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.192) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم(45)" يوجد علاقة بين إتقان العمل والترقية في المصرف الذي اعمل به ." بمتوسط حسابي (3.0810) وانحراف معياري (1.12735) وبأهمية متوسطة.

ب- التدريب

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
46	تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به في توفير احدث تقنيات المعلومات لأغراض التدريب والتطوير .	3.4619	1.07204	متوسط
47	يساهم رئيسي المباشر في أساليب التدريب والتطوير للعاملين الجدد .	3.3619	1.15848	متوسط
48	تتناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك بها مع احتياجات العمل الذي أقوم به .	3.6190	1.11433	متوسط
49	يهتم المصرف بتوفير فرص التدريب المناسبة لجميع العاملين .	3.3476	1.07076	متوسط
	المؤشر الكلي	3.45	0.749	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(18) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد التدريب قد بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.749) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على تصورات ايجابيه نحو عمليه التدريب المتبعة في المصرف. وقد جاءت في المرتبة

الأولى الفقرة رقم(48) " تتناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك بها مع احتياجات العمل الذي أقوم به ." بمتوسط حسابي (3.6190) وانحراف معياري(1.11433) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(46)" تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به في توفير احدث تقنيات المعلومات لأغراض التدريب والتطوير." بمتوسط حسابي (3.4619) وانحراف معياري(1.07204) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(47)" يساهم رئيسي المباشر في أساليب التدريب والتطوير للعاملين الجدد ." بمتوسط حسابي (3.3619) وانحراف معياري (1.15848) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(49)" يهتم المصرف بتوفير فرص التدريب المناسبة لجميع العاملين ." بمتوسط حسابي (3.3476) وانحراف معياري (1.07076) وبأهمية متوسطة. تدل هذه النتيجة على اهتمام المصارف التجارية في الاردن بتدريب الموظفين الجدد بما يتناسب مع احتياجات العمل .

وصف أبعاد المتغير التابع السلوك الإبداعي

- البعد الأول : روح المجازفة

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة روح المجازفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
50	تشكل المغامرة والمجازفة متعه لدي في العمل	3.15	1.147	متوسط
51	ينمي رئيس القسم روح التنافس البناء بين المرؤوسين.	3.27	1.048	متوسط
52	أتردد في تقديم المقترحات الجديدة.	3.37	1.117	متوسط
53	امتلك الرغبة في التطوير غير العادي للعمل .	3.17	1.019	متوسط
54	ارغب في الانتماء لفريق عمل يكلف بمهام معقدة .	3.16	1.099	متوسط
55	يتحمل المصرف تكاليف متابعة الأفكار التي تتسم	3.19	1.068	متوسط
56	تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار	3.45	1.045	متوسط
المؤشر الكلي		3.25	0.587	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(19) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد روح المجازفة قد بلغ (3.25) وبانحراف معياري (0.587) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على توافر روح المجازفة لدى العاملين في المصارف التجارية في الاردن. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(56) " تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري(1.045) وبأهمية متوسطة اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(52) " أتردد في تقديم المقترحات الجديدة." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري(1.117) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(51)" ينمي

رئيس القسم روح التنافس البناء بين المرؤوسين." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.048) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (55) " يتحمل المصرف تكاليف متابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة ." بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.068) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (53) " امتلك الرغبة في التطوير غير العادي للعمل . " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.019) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (54) "ارغب في الانتماء لفريق عمل يكلف بمهام معقدة ." بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.099) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (50) " تشكل المغامرة والمجازفة متعه لدي في العمل." بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.147) وبأهمية متوسطة.

– البعد الثاني: القدرة على التغيير

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة القدرة على التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
57	اقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي .	3.43	3.015	متوسط
58	تتيح لي ظروف العمل فرصة التغيير .	3.25	1.177	متوسط
59	لدي الاستعداد لمزاولة مهام أخرى طلبا للتغيير .	3.34	1.056	متوسط
60	يتيح لي رئيس القسم الفرص للتقدم والترقية.	3.28	1.145	متوسط
61	امتلك القدرة للتكيف مع التغيير .	3.28	1.064	متوسط
62	يبذل رئيس القسم قصارى جهده لتطوير مهارات المرؤوسين .	3.27	1.057	متوسط
المؤشر الكلي		3.31	0.871	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(20) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد القدرة على التغيير قد بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.871) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على توافر بعد القدرة على التغيير لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن بدرجه متوسطة . وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(57) " اقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري(3.015) وبأهمية متوسطة أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم(59) " لدي الاستعداد لمزاولة مهام أخرى طلبا للتغيير." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري(1.056) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(60)" يتيح لي رئيس القسم الفرص للتقدم والترقية. " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.145) وبأهمية متوسطة ،والفقرة رقم (61) " امتلك القدرة للتكيف مع التغيير." بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.064) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (62) " يبذل رئيس القسم قصارى جهده لتطوير مهارات المرؤوسين ." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.057) وبأهمية متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (58) " تتيح لي ظروف العمل فرصة التغيير . " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.177) وبأهمية متوسطة .

– **البعد الثالث: توليد الأفكار.**

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن توليد الأفكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
63	يتقبل رئيسي الأفكار الجديدة	3.45	1.012	متوسط
64	استطيع الإعلان عن أفكار جديدة.	3.43	1.001	متوسط
65	ابتكر طرقا جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.	3.42	.981	متوسط
66	يساند الرئيس أصحاب الأفكار الجديدة في العمل .	3.43	1.015	متوسط
67	تهيئ لنا الإدارة البيئة المناسبة لطرح أفكار جديدة.	3.26	1.073	متوسط
68	نتلقى التشجيع للإعلان عن أفكار جديدة.	3.19	.984	متوسط
	المؤشر الكلي	3.36	0.595	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(21) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد توليد الأفكار قد بلغ (3.36) وبانحراف معياري (0.595) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يعني توافر القدرة لدى العاملين في المصارف التجارية على توليد الأفكار بدرجه متوسطة . وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(63) " يتقبل رئيسي الأفكار الجديدة." بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري(1.012) وبأهمية متوسطة، وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم(64) " استطيع الإعلان عن أفكار جديدة." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري(1.001) وبأهمية متوسطة، والفقرة رقم(66) " يساند الرئيس أصحاب الأفكار الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري(1.015) وبأهمية متوسطة، اما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة رقم(65) " ابتكر طرقا جديدة في العمل قابلة للتنفيذ." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري(0.981) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة

الفقرة رقم(67)" تهيئ لنا الإدارة البيئة المناسبة لطرح أفكار جديدة.." بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.073) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (68) " نتلقى التشجيع للإعلان عن أفكار جديدة. " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.984) وبأهمية متوسطة.

– البعد الرابع: استكشاف الفرص .

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن استكشاف الفرص

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
69	نستطيع ان نبتكر طرق جديدة في العمل قابلة للتنفيذ .	3.40	1.013	متوسط
70	نقوم بتجربة طرق جديدة قابلة للتنفيذ.	3.40	.979	متوسط
71	أحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	3.23	.992	متوسط
	المؤشر الكلي	3.35	0.702	متوسط

نلاحظ من الجدول رقم(22) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد استكشاف الفرص قد بلغ (3.35) وبانحراف معياري (0.702) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية، وهذا يدل على قدره العاملين في المصارف التجارية على استكشاف الفرص في العمل وبدرجه متوسطة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(69) " نستطيع ان نبتكر طرق جديدة في العمل قابلة للتنفيذ." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري(1.013) وبأهمية متوسطة، و الفقرة رقم(70) " نقوم بتجربة طرق جديدة قابلة للتنفيذ." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري(0.979) وبأهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (71) " أحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها." بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.992) وبأهمية متوسطة.

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R2	R
0.000	10,68	**0.000**	114,060	0,355	0,599

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم(23) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل (البيئة الداخلية) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)،حيث فسر متغير البيئة الداخلية ما مقداره 35 % من التباين في السلوك الإبداعي، كما بلغ معامل الارتباط (599, 0)،في حين ان قيمة (F) بلغت (114,060) ومستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a <= 0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (10,68) ومستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05) ، وهذا يدل على ان قيم (F) و(T) دالة إحصائيا ، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن. وهذا يعني ان توافر المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط القيادة وطريقه اختيار العاملين وتعيينهم والترقية والتدريب والحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة الى توافر المعدات والأجهزة والنظافة والترتيب والزي والإضاءة والالوان تساهم في زياده مستوى السلوك الابداعي للعاملين.

ولمعرفة مقدار تأثير البيئيين المادية والمعنوية في السلوك الإبداعي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (24) يبين النتائج .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر البيئة الداخلية (المادية والمعنوية)في السلوك الإبداعي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع السلوك الإبداعي		
	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
البيئة الداخلية المادية	0.237	3.794	0.000
البيئة الداخلية المعنوية	0.460	7.372	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) الى ان البيئة الداخلية المعنوية (B=0.460) هي اكثر انواع البيئة تأثيرا على السلوك الإبداعي مقارنة مع البيئة المادية (B=0.237) .وهذا يعني ان السلوك الابداعي يتأثر اكثر بأبعاد البيئة الداخلية المعنوية المتمثلة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ونمط القيادة وطريقه اختيار العاملين وتعيينهم والترقية والتدريب والحوافز المادية والمعنوية مقارنه مع تأثير أبعاد البيئة المادية كالإضاءة والنظافة والترتيب والمعدات والأجهزة .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المادية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R2	R
0.**000**	3.794	0.000	10.540	.207	.455

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم(25) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل (البيئة الداخلية المادية) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)،حيث فسر متغير البيئة الداخلية المادية ما مقداره 20,7% من التباين في السلوك الإبداعي، كما بلغ معامل الارتباط (0.455)،في حين ان قيمة (F) بلغت (10.540) ومستوى الدلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 => a). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة للبيئة الداخلية المادية (3.794) ومستوى الدلالة(0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 => a) ، وهذا يدل على ان قيم (F) و(T) دالة إحصائيا ، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المادية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن. وهذا يدل على ان السلوك الابداعي للعاملين يتأثر بأبعاد البيئة الداخلية المادية كالإضاءة وزي الموظفين وتوافر المعدات والأجهزة .

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد روح المجازفة للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المادية في روح المجازفة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع روح المجازفة		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الزي	.169	2.425	.016
الألوان	.103	1.428	.155
الإضاءة	.117	1.674	.096
النظافة والترتيب	.175	2.390	.018
المعدات والأجهزة	.054	.715	.476

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (26) الى ان بعد روح المجازفة يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا بأبعاد البيئة المادية (الزي، النظافة والترتيب) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للزي(2.425) ومستوى الدلالة (.016) كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة لبعد النظافة والترتيب (2.390) ومستوى الدلالة(0.018) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a => 0.05) ، اما فيما يتعلق بالألوان(T=1.428 ومستوى الدلالة 0.155) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، الإضاءة (T= 1.674 ومستوى الدلالة 0.096) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، المعدات والأجهزة (T= 0.715 ومستوى الدلالة 0.476) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a => 0.05). وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالزي والنظافة والترتيب لان دلالتها المعنوية اقل من (a=>0.050) ونرفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بالألوان والإضاءة والمعدات لان قيمتها المعنوية اعلى من (a=>0.05). وتبين النتائج أيضا ان بعد النظافة والترتيب (B=0.175) كان الأكثر تأثيرا في شعور العاملين بروح المجازفة يلية الزي (B=0.169).وهذا يعني أن النظافة والترتيب

والزي تسهم في قدره الموظف على دعم الأفكار وتحريكها نحو تحقيق الأهداف بينما تلك القدرة لم تتأثر بباقي ابعاد البيئة الداخلية المادية .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد القدرة على التغيير للعاملين في المصارف التجارية في الأردن .

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المادية في القدرة على التغيير.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع القدرة على التغيير		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الزي	.055	.762	.447
الألوان	.012	.167	.868
الإضاءة	.031	.435	.664
النظافة والترتيب	.029	.388	.698
المعدات والأجهزة	.271	3.451	.001

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (27) الى ان بعد القدرة على التغيير يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا بأحد أبعاد البيئة المادية (المعدات والأجهزة) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمعدات والأجهزة(3.451) ومستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05) ، اما فيما يتعلق بالزي(T=0.762 ومستوى الدلالة 447.) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05)، الإضاءة (T= 435. ومستوى الدلالة 0.664) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05)، النظافة والترتيب (T= 0.388 ومستوى الدلالة 0.698) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05)، الألوان

(T=0.167 ومستوى الدلالة 0.868) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمعدات والأجهزة لان دلالتها المعنوية اقل من (0.05=>a) ونرفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بالألوان والإضاءة والزي والنظافة والترتيب لان قيمتها المعنوية اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a). وهذه النتيجة تدل على ان المعدات والأجهزة تؤثر في قدره الموظف على التغيير من خلال المشاركة في أعمال جديده .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد توليد الأفكار للعاملين في المصارف التجارية في الأردن .

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المادية على توليد الأفكار

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع توليد الأفكار		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الزي	.079	1.154	.250
الألوان	.064	.903	.367
الإضاءة	.210	3.063	.002
النظافة والترتيب	.082	1.141	.255
المعدات والأجهزة	.216	2.893	.004

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (28) الى ان بعد توليد الأفكار يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا ببعدين من ابعاد البيئة المادية (الإضاءة، المعدات والأجهزة) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمعدات والأجهزة(2.893) ومستوى الدلالة (0.004) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a) ،وبلغت قيمة (T) لبعد الإضاءة(3.063) ومستوى الدلالة(.002) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a) ، اما فيما يتعلق

بـالزي(T=1.154 ومسـتوى الدلالـة 0.250) وهـو اعلـى مـن مسـتوى الدلالـة المعتمـد (0.05=>a)، والألوان (T= 0.903 ومستوى الدلالة 0.367) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a)، النظافة والترتيب (T= 1.141 ومستوى الدلالة 255.) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a) فأنها لا تؤثر في بعد توليد الأفكار، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمعدات والأجهزة والإضاءة لان دلالتها المعنوية اقل من (0.05=>a) ونرفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بالألوان والزي والنظافة والترتيب لان قيمتها المعنوية اكبر من (0.05=>a). وتبين النتائج الواردة في الجدول ان المعدات والأجهزة المستخدمة (B=0.216) كان الأكثر تأثيرا في بعد توليد الأفكار، يليه الإضاءة (0.210 =B). وهذه النتيجة تدل على ان توافر المعدات والأجهزة والإضاءة الملائمة للعمل في المصارف تساهم في خلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تسعى الى احداث التغيير .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المادية في بعد استكشاف الفرص للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المادية على استكشاف الفرص.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع استكشاف الفرص		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الزي	.087	1.194	.234
الألوان	.060	.791	.430
الإضاءة	.074	1.023	.307
النظافة والترتيب	.055	.714	.476
المعدات والأجهزة	.225	2.843	.005

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (29) الى ان بعد استكشاف الفرص يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا بأحد أبعاد البيئة المادية (المعدات والأجهزة) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمعدات والأجهزة(2.843) ومستوى الدلالة (0.05) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05) ، اما فيما يتعلق بالزي(T=1.194ومستوى الدلالة 234.) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، الإضاءة (T= 1.023)ومستوى الدلالة 0.307) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، النظافة والترتيب (T= 0.714 ومستوى الدلالة 0.476) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، الألوان (T=0.791 ومستوى الدلالة 0.430) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإنها لاتؤثر في بعد استكشاف الفرص، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمعدات والأجهزة لان دلالتها المعنوية اقل من (a<=0.05) ونرفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بالألوان والإضاءة والمعدات والنظافة والترتيب لان قيمتها المعنوية اعلى من (a<=0.05). وهذا يدل على ان

المعدات والأجهزة الموجودة في المصارف التجارية في الأردن تساهم في تعزيز سلوك الموظف الذي يتمثل في اكتشاف الفرص الإبداعية واستغلالها .

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المعنوية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

R	R2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T
0.607	0.369	19.551	0.000	7.372	0.000

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم(30) نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (البيئة الداخلية المعنوية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)،حيث فسر متغير البيئة الداخلية المعنوية ما مقداره 36,9.% من التباين في السلوك الإبداعي، كما بلغ معامل الارتباط (0.607)،في حين ان قيمة (F) بلغت (19,551) ومستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a => 0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.372) ومستوى الدلالة(0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وهذا يدل على أن قيم (F) و(T) دالة إحصائيا ، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المعنوية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن. وهذا

يؤكد على ان ابعاد البيئة الداخلية المعنوية تساهم في تطوير السلوك الابداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن .

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد روح المجازفة للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المعنوية في روح المجازفة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع روح المجازفة		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القياده	.018	.269	.789
المشاركة في اتخاذ القرارات	.125	1.758	.080
الاختيار والتعيين	.158	2.021	.045
الترقية	.097	1.190	.235
التدريب	.247	3.717	.000
الحوافز المادية والمعنوية	.160	2.130	.034

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (31) الى ان بعد روح المجازفة يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا في أبعاد البيئة المعنوية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للاختيار والتعيين (2.021) ومستوى الدلالة (0.045) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05) ، وبلغت قيمة (T) للتدريب(3.717) ومستوى الدلالة(.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05) ، وبلغت قيمة (T) للحوافز(2.130) ومستوى الدلالة(0.034) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=<0.05)

اما فيما يتعلق بالقيادة(T=.269ومستوى الدلالة 0.789) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، المشاركة في اتخاذ القرارات(T= 1.758ومستوى الدلالة 080.) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، الترقية (T= 1.190 ومستوى الدلالة 235.) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)،فأنها جميعها لا تؤثر في بعد روح المجازفة لان مستوى دلالتها اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(a<=0.05) وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالاختيار والتعيين ،التدريب ، والحوافز لان قيمتها المعنوية اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05). ونرفضها فيما يتعلق بالقيادة ،والمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية لان قيمتها المعنوية اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، وتبين النتائج الواردة في الجدول ان التدريب (B=0.247) كان الأكثر تأثيرا في بعد روح المجازفة، يليه بعد الحوافز(B=0.160)، وجاء بعد الاختيار والتعيين في المرتبة الثالثة(B=0.158). وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن قدره الموظف على تحمل المخاطرة في سبيل دعم الأفكار وتحريكها نحو تحقيق الأهداف تعتمد على طريقه اختيار وتعيين الموظفين المناسبين للعمل وعلى توفير فرص التدريب والتأهيل داخل المصرف وتوافر الحوافز المادية والمعنوية لدى الموظف .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في بعد القدرة على التغيير للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم(32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المعنوية في القدرة على التغيير.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع القدرة على التغيير		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القياده	.028	.378	.706
المشاركة في اتخاذ القرارات	.248	3.180	.002
الاختيار والتعيين	-.062-	.724-	.470
الترقية	.214	2.393	.018
التدريب	.104	1.421	.157
الحوافز المادية والمعنوية	.063	.765	.445

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (32) الى ان القدرة على التغيير يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا في أبعاد البيئة المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات (3.180) ومستوى الدلالة (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وبلغت قيمة (T) للترقية(2.393) ومستوى الدلالة(0.018) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وبلغت قيمة (T) للقيادة (0.378) ومستوى الدلالة(0.706) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وبلغت للاختيار والتعيين(T=0.724 ومستوى الدلالة 0.470) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، التدريب (T= 1.421ومستوى الدلالة 0.157) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، الحوافز (T= 0.765) ومستوى الدلالة (0.445) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، فإنها جميعا لا تؤثر في بعد القدرة على التغيير لأنها اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، وبناء علية فإننا نقبل

الفرضية الفرعية المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية لان قيمتها المعنوية اقل من (a<=0.05). ونرفضها فيما يتعلق بالقيادة ،والتدريب، والحوافز والاختيار والتعيين لان قيمتها المعنوية اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05). وتبين النتائج الواردة في الجدول ان المشاركة في اتخاذ القرارات (B =0.248) كان الأكثر تأثيرا في بعد القدرة على التغيير، يليها الترقية (B=0 .214). وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن قدره على الموظف على متابعه الأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في المشاركة في اعمال جديده وتطويرها تعتمد على مدى منح هذا الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى استخدام اساليب مناسبه للترقية وتوفير فرص التطور داخل المصرف .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المعنوية في بعد توليد الأفكار للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المعنوية في توليد الأفكار.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع توليد الأفكار		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القياده	.245	3.450	.001
المشاركة في اتخاذ القرارات	.248	3.361	.001
الاختيار والتعيين	.053	.646	.519
الترقية	.089	1.053	.294
التدريب	.157	2.259	.025
الحوافز المادية والمعنوية	.037	.476	.635

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (33) الى ان بعد توليد الأفكار يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا في أبعاد البيئة المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات، والقيادة، والتدريب) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات (3.361) ومستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وبلغت قيمة (T) للقيادة(3.450) ومستوى الدلالة(0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ، وبلغت قيمة (T) للتدريب (2.259) ومستوى الدلالة(0.025) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05) ،وبلغت للاختيار والتعيين(T=0.646 ومستوى الدلالة 0.519) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، الترقية(T= 1.053ومستوى الدلالة 0.294) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، الحوافز (T=0.476 ومستوى الدلالة 0.635) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a=>0.05)، فإنها جميعها لا تؤثر في بعد توليد الأفكار لأنها اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(a=>0.05)، وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيادة ،والتدريب لان قيمتها المعنوية اقل من (a=>0.05). ونرفضها فيما يتعلق بالترقية، والحوافز والاختيار والتعيين لان قيمتها المعنوية اعلى من (a=>0.05). وتبين النتائج الواردة في الجدول ان المشاركة في اتخاذ القرارات (B =0.248) كان الأكثر تأثيرا في بعد توليد الأفكار يليها القيادة (B = 0.245) وجاء التدريب في المرتبة الأخيرة (B = 0.157). وهذه النتيجة تعني ان السلوك الابداعي المتمثل في خلق أفكار جديده يعتمد على اسلوب القيادة المتمثل في فتح المجال للعامل للاطلاع على نتائج اعماله وتوفر المؤهلات القيادية المناسبة للمدير وتعتمد كذلك على فتح المجال للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتوفير فرص التدريب والتأهيل في المصرف.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المعنوية في بعد استكشاف الفرص للعاملين في المصارف التجارية في الأردن.

جدول رقم(34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة الداخلية المعنوية في استكشاف الفرص.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع استكشاف الفرص		
	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القياده	.043	.544	.587
المشاركة في اتخاذ القرارات	.269	3.250	.001
الاختيار والتعيين	-.038-	.414	.680
الترقية	.028	.290	.772
التدريب	.102	1.314	.190
الحوافز المادية والمعنوية	.012	.134	.893

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (34) الى ان بعد استكشاف الفرص يتأثر ايجابيا وبشكل دال إحصائيا في بعد البيئة المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات) حيث بلغت قيمة (T)المحسوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات (3.250) ومستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05) ، اما فيما يتعلق بالقيادة (T= 544. ومستوى الدلالة 0.587) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05) ، وبلغت للاختيار والتعيين((T= 0.414 ومستوى الدلالة 0.680) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05) ، وبلغت للترقية(T=290. ومستوى الدلالة 0.772) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (a<=0.05)، وبلغت للتدريب (T=1.314 ومستوى الدلالة 190.) وهو

اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a)، وبلغت للحوافز (T=0.134 ومستوى الدلالة 0.893) وهو اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=>a)،فإنها جميعها لا تؤثر في بعد استكشاف الفرص لان مستوى دلالتها الإحصائية اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05=>a) وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الفرعية المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لان قيمتها المعنوية اقل من (0.05=>a). ونرفضها فيما يتعلق بالقيادة، والترقية، والحوافز والاختيار والتعيين، والتدريب لان قيمتها المعنوية اكبر من (0.05=>a). وتبين النتائج الواردة في الجدول ان المشاركة في اتخاذ القرارات (B =0.269) كان الأكثر تأثيرا في بعد استكشاف الفرص .وهذا يعني ان اكتشاف الفرص الإبداعية واستغلالها والاستفادة منها يتأثر فقط بمدى فتح المجال امام الموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف التجارية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5−1) المقدمة

(5−2) النتائج

(5−3) التوصيات

(5-1) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وسيتم الإجابة عن جميع الأسئلة التي طرحتها الدراسة والتي تمثل مشكلة الدراسة ، ومن خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء اختبار فرضيات الدراسة الميدانية فقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج وتوصيات .

(5-2) النتائج

بناء على تحليل البيانات وبعد اختبار الفرضيات و انسجاما مع أهداف الدراسة توصلت الى ما يلي :

1- دلت النتائج الى وجود أثر ايجابي للبيئة الداخلية(المادية والمعنوية) على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية حيث فسر متغير البيئة الداخلية ما مقداره 35,5 % من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن .

2- أظهرت النتائج ان البيئة الداخلية المعنوية للمصارف هي أكثر ابعاد البيئة الداخلية تأثيرا على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(معايطه،2006) ودراسة (مبيضين والطراونه،2011).ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال بيان اهميه القيادة ،والمشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز المادية والمعنوية، الترقية والتدريب وتأثيرها على السلوك الابداعي للعاملين .

3- بينت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية المادية في السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كمال،2008). وتبدو هذه النتيجة منطقيه باعتبار ان الزي ،والنظافة والترتيب ،والإضاءة

الداخلية والمعدات والأجهزة تساهم في تطوير السلوك الابداعي لدى العاملين في المصارف التجارية في الأردن.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الزي، النظافة والترتيب على روح المجازفة ،حيث جاء بعد النظافة والترتيب في المرتبة الأولى في التأثير على بعد روح المجازفة يليه الزي ، وأظهرت النتائج ايضا عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للإضاءة ، والألوان ،والمعدات والأجهزة في التأثير على روح المجازفة .

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي أثر ذو دلالة إحصائية للمعدات والأجهزة في بعد القدرة على التغيير وعدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للألوان، والإضاءة، والنظافة والترتيب، والزي في بعد القدرة على التغيير .

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للإضاءة ، المعدات والأجهزة في بعد توليد الأفكار ، وأظهرت النتائج ان المعدات والأجهزة كانت الأكثر تأثيرا في بعد توليد الأفكار يليها الإضاءة، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للألوان ، والنظافة والترتيب، والزي في بعد توليد الأفكار.

7- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمعدات والأجهزة في بعد استكشاف الفرص وعدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للألوان، والإضاءة ، والنظافة والترتيب، والزي في بعد استكشاف الفرص .

8- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب، والحوافز، و الاختيار والتعيين في بعد روح المجازفة ، حيث جاء التدريب في المرتبة الأولى في تأثيره على بعد روح المجازفة وجاءت الحوافز المادية والمعنوية في المرتبة الثانية يليها الاختيار والتعيين .

وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية ، والقيادة في بعد روح المجازفة .

9- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية في بعد القدرة على التغيير ،حيث جاء اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على بعد القدرة على التغيير يليها الترقية، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب، والقيادة، والحوافز المادية والمعنوية، والاختيار والتعيين في بعد القدرة على التغيير .

10- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات ،والقيادة، والتدريب في بعد توليد الأفكار ، حيث جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على توليد الأفكار ،و القيادة في المرتبة الثانية يليها التدريب في المرتبة الثالثة ، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار والتعيين، والترقية ، والحوافز المادية والمعنوية في بعد توليد الأفكار .

11- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في بعد استكشاف الفرص ، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب ،والترقية، والقيادة، والاختيار والتعيين ،والحوافز المادية والمعنوية في بعد استكشاف الفرص .

(5-3) التوصيات

بناء على النتائج توصي الدراسة متخذي القرارات في المصارف التجارية في الاردن بما يلي:

1. الاهتمام بالبيئة الداخلية واستخدامها كميزة تنافسية تميزها عن المصارف الأخرى المنافسة لها، لما لها انعكاس على السلوك الابداعي للعاملين فيها.

2.إعطاء الأولوية لعناصر البيئة الداخلية المعنوية في عملية التطوير والتحسين حيث أظهرت نتائج الدراسة ان تأثير البيئة الداخلية المعنوية اكبر من تأثير البيئة الداخلية المادية على السلوك الإبداعي للعاملين مع ضرورة عدم إهمال عناصر البيئة المادية الداخلية.

3.تشكل البيئة المادية الداخلية للمصرف عنصرا مهما يؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن ، وعلية تقترح الدراسة على المصارف الأردنية الاهتمام بالبيئة المادية الداخلية سواء من حيث المعدات والأجهزة ،الإضاءة ،النظافة والترتيب ،والزي فجميع هذه العناصر تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال :

أ- الاهتمام بالزي والنظافة والترتيب داخل بيئة العمل لما لها من تأثير كبير على شعور العاملين بروح المجازفة ، فالنظافة تساعد الموظف على الشعور بالراحة ، والزي يوحي ببيئة عمل رسمية تزرع في نفس الموظف الثقة بالنفس .

ب- الاهتمام بتوفير المعدات والأجهزة المناسبة التي تسرع من أداء الأعمال وتزيد من ثقة الموظف بنفسه وشعوره بالقدرة على التغيير المستمر وتوليد الأفكار وقدرته على اكتشاف الفرص .

ح- ضرورة الاهتمام بأنظمة الإضاءة داخل المصرف لأنها من العناصر المهمة لبيئة العمل ،ان استخدام أنظمة إضاءة جيدة توحي ببيئة عمل خدمية يكون الموظف فيها أكثر نشاطا وأكثر قدرة على توليد الأفكار .

4- الاهتمام بعملية التدريب وتزويد الموظفين الجدد بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ،وذلك للدور الذي يلعبه التدريب في شعور الموظفين بروح المجازفة وبالقدرة على التغيير .

5. التأكيد على إتباع سياسات وإجراءات فعالة لعملية الاختيار والتعيين لأهمية هذه العملية في توفير الروح المعنوية في بيئة العمل وشعور العاملين بروح المجازفة .

6. الاهتمام بدراسة نظام الحوافز داخل المصرف دراسة دقيقة بحيث يلبي حاجات ورغبات العاملين بالقدر الذي يخلق الرغبة لديهم في العمل .

7. إتباع الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات لان ذلك يؤثر على أداء العاملين من حيث تحفيزهم على تقديم خدمة أفضل وشعورهم بالقدرة على التغيير ورغبتهم في توليد الأفكار واستكشاف الفرص.

8. ربط عملية الترقية بمعايير واضحة وشفافة وان يراعى فيها النزاهة والدقة لأنها أداه فعاله في التحفيز وزيادة الإنتاجية والقدرة على التغيير للأفضل.

المصادر والمراجع

أولا: الكتب

- ابو زيد ،الدسوقي حامد، **إدارة البنوك2**،1994،الدسوقي حامد أبو زيد، القاهرة ،مصر.

- ابو قحف، عبد السلام، **أسياسيات الإدارة الاستراتيجية** ، ط2، 1997، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر.

- أسعد، يوسف ميخائيل، **الشخصية الناجحة**، 2000، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة ،مصر.

- بريدي،عبد الله عبد الرحمن،**الإبداع يخنق الأزمات** ،1999، بيت الأفكار الدولية، الرياض.

- جواد،شوقي ناجي ،"**السلوك التنظيمي** " ،2000، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.

-جواد،شوقي ناجي،**إدارة الأعمال منظور كلي** ، 2000، دار الحامد، دار الحامد، عمان، الأردن،ص86.

- جواد، شوقي ناجي،**استراتيجية الأعمال بنائها وإدارتها**، 1995،مطبعة دار الكتب بغداد.

- حبتور، عبد العزيز صالح، **الإدارة الاستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير**، 2004، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن.

- حريم، حسين، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**،ط4، 2013، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.

- حميد، محمد عثمان، **إدارة الموارد البشرية** ، 1993 ، دار النهضة العربية ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي ،القاهرة ،مصر .

- دهان،اميمة،**نظريات منظمات الأعمال** ، 1992،عمان ،مطبعة الصفدي.

– زويلف، مهدي حسن والقريوتي، محمد قاسم ، ،**مبادئ الإدارة** ،1984،جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن.

– صرن،رعدحسن،"إدارة الإبداع والابتكار"،**الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، 2000، دار الرضا للنشر ،عمان ،الأردن.

– عارف، حسين ناجي، **السلوك التنظيمي** ،2001، دار يافا العلمية ،عمان ،الأردن.

– عباس،سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ،ط3، 2006، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن.

–عباس،سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي** ، 2003، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن.

–عبدالباقي،صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلميه والعمليه،2000 الدار الجامعية ، القاهرة ،مصر.

-- عبد العال، احمد رجب، **المحاسبة والحاسبات**،1993، الدار الجامعية ، بيروت .

–عساف،عبدالمعطي محمد،**السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصره** ،1999، دار زهران،عمان، الأردن.

– عميان،محمود سليمان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط5، 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن .

– قريوتي ،محمد قاسم ، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**،ط3 ،2000، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .

– معاني،أيمن ،**الولاء التنظيمي:سلوك منضبط وانجاز مبدع**،1996،عمان،مركز احمد ياسين الفني ،ص 91-93 .

- مغربي،كامل محمد،**السلوك التنظيمي :مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**،ط2 ،1993 ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

-هيتي،خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، 2010، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- هيتي، خالد عبد الرحيم ،**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي** ،2003، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن.

ثانيا : الرسائل الجامعية والدوريات

– أبو تاية، سلطان نايف ،العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي : دراسة ميدانية للمديرين الإداريين في الشركات الصناعية الكبرى ،**مجلة دراسات العلوم الإدارية** ،مجلد 30،عدد 2،ص371–38،2003.

– أحمودة، سيد علي، حسن، أثر البيئة الداخلية على تسويق الخدمات المصرفية، **مجلة المال والاقتصاد** ،العدد 58، السودان ،2008.

– اسحق، أثير حسو، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية : دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى،الموصل،**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**،مجلد 8، عدد 26، 2012.

– الأحمد، حسام، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير،2008،جامعة حلب، سوريا.

– بشابشة ،سامر عبد المجيد، "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية "،**دراسات العلوم الإدارية**، مجلد 32، عدد 2005,2.

– بلوي، موسى سعد، علي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقاتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية :دراسة مسحية على ضباط وأفراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة،،2007 جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.

– تميمي، إياد والخشالي، شاكر،السلوك الإبداعي وأثرة على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية "**مجلة البصائر**، مجلد8 ،عدد2 ،2004.

– ثمالي ،عبدا لله محمد ،علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية : دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة "، رسالة ماجستير غير منشورة ،2002، ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،المملكة العربية السعودية .

– حجايا، سليمان سالم ،"ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ،مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد 13 ، عدد1، 2012 .

–حراسيس،عمرسلامة،السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس:المحددات والمعوقات،دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير،2004 ، جامعة ال البيت،الأردن.

– خير الدين، موسى احمد والنجار ،محمود احمد،2010 ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، بحث، 2010،جامعة البتراء، الأردن.

– ديرية، احلام فاعور وترابي،خلود احمد وابو راس ،نرجس مراد ،2011،أثر البيئة المادية والاجتماعية على نوايا اعادة الشراء لدى العملاء في المصارف الفلسطينية ،جامعة النجاح الوطنية، مشروع تخرج، نابلس، فلسطين.

– زعبي ،خالد يوسف والعزب، حسين محمد ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد ،المنارة ،مجلد13،عدد،2،2005.

– زعبي ،محمد عمر، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ،حالة دراسة على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد، **دراسات العلوم الإدارية،** المجلد 4،العدد2،2013.

– سالم، مؤيد سعيد ،العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين ،دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، **مجلة الدراسات**،مجلد26،عدد 1، 1994.

– سعد، مسلم علاوي وعبد السادة ،مزهر:العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشاة الصناعية،حالة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العراقية ،مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 24،عدد96،ص73 ،2003.

–شرعة،عطا الله والطراونه،تحسين،استراتيجيه التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة والصناعية الأردنية،**مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** ،مجلد25،عد5 ،2010.

– الشمايلة، معن أمين ،الأنماط الإدارية لمديري مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ،رسالة دكتوراه،2006،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.

– شنطي ،محمود عبدا لرحمن ،أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانيةعلى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالةماجستير،2006،الجامعة الإسلامية ،غزه.

– صرايرة، اكثم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، المجلد،18،العدد4 ،2003.

– عبيدي، بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي،دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات ،**مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعية** ، عدد36،2013.

– عجو،عمار ياسر، أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة ،رسالة ماجستير، 2007،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.

– فياض ،محمود أحمد، أثر النمط القيادي على الإبداع الإدارية للشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير،1995، الجامعة الأردنية، الأردن.

– قاق،تحرير محمود،أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير،2005 ،جامعه عمان العربية ، الأردن .

– قحطاني ،سعد سعيد، بيئة العمل الداخلية وعلاقاتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات في الرياض،رسالة ماجستير،2012، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض.

– قطاونة،منار إبراهيم،المناخ التنظيمي وأثرة على السلوك الإبداعي ،دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية،رسالة ماجستير،2000،الجامعة الأردنية،الأردن.

–كمال،نادين نبيل، أثر البيئة المادية على سلوك العملاء في المصارف التجارية العاملة في الأردن،رسالة ماجستير،2008،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.

–مبيضين،محمد ذيب والطراونة، محمد احمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن،**دراسات العلوم الإدارية**،المجلد38،عدد2،2011

– مشوط ،محمد سعد، فهد،،أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير،2011،جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

– معايطة، سليمان فلاح، أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي ،دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة ،رسالة ماجستير،2006،الكرك ،جامعة مؤتة ،الأردن.

– نوايسة، كفى محمود، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية **،مجلة دراسات العلوم الإدارية**،مجلد36،عدد،2 ،2009.

–هيجان،عبدالرحمن،معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، **مجلة معهد الادارة العليا**،مجلد39،عدد1، ،2000.

ثالثا المصادر الأجنبية :

- Countryman,C, Jang,S.(2006)**"The Effects of Atmospheric Elements On Customer Impression: The Case of Hotel Lobbies**", International Journal of Contemporary Hospitality Management,Vol.18,No.7,p.p534-545.

-De Jong,j.pj(2007), **The connection Between Leadership and Employees Innovative work Behavior** , Dissertation Doctarol,University of Amsterdam.

- Drucker, Peter ,F(1986), **Innovation and Entrepreneurship: practice and Principles** ,Harper &Row(Pan Books Ktd.)New York,USA, ,pp.30m49-66.

- Emery,F, (1999)**"The Impact of Internal Environment Factors on Turkish small Firms**", Journal of small Business Management **,** 21,p.p.103-112.

- Farley ,J. and Lehmann ,D.and Hulbert,J,(1992),**Peofiles of product Innovators among large U.S.A Manufactures** , Management Science ,Vol.38,No.2,p.157.

-Harries,L.,Ezeh,CH.(2008)"**Servicescape and loyalty intentions: an empirical investigations",** European Journal of Marketing",Vol.42,No(3/4),2008,p.p390-422.

-Hoffman,K.D.Bateson,J.E.G.(2002).Essentials of Service Marketing . USA: Harcurt College Publisher.

- James, Boles ,Babin,B.J ,Brashear,T.G and Brooks ,C.M,(2001)" **An Examination of the Relationship between retail work environment ,salespersons selling orientation –customer orientation and job performance** ", Journal of Marketing theory and practice ,vol 9:113.

- Marloes ,Mark Reuvers,Van Engen,vinken burg and Elizabith , (2008) " ”**Transformational leadership and innovative work Behavior ,Exploring the Relevance of Gender Differences**”, Journal compilation ,vol-17,No(3):227-244.

-Mintzberg ,M and Quinn,J.B.,(1988), The Strategy Process:Concepts,Context, Cases ,U.S.A.,Prentic-Hall,Inc.

-Nguyen,N.,Leblanc,G.(2002),**”Contact Personnel ,Physical Environment and The Perceived Corporate Image Of Intangible Service By New Clients**”, International Journal Of Service Industry Management ,VOL.13,N (3),PP.242-262.

- Reamer,A.,Kuehn,R.(2005),**”The Impact Of Servicescape On Quality Perception “,**European Journal Of Marketing ,Vol.39,No.(7/8),PP.785-808.

- Robben M.A,(1998), **A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A High- Technology Product Development Organizations ,** DBA,Dissertation Abstract ,Nova Southeastern University ,U,S,A.DAI-A59/04,P.1252.

- Sekaran, Uma.(2003),**Research methods for business: A Skill building Approach**, Fourth Edition, John Willy and Sons- INC. New York, USA.

- Spence W.R ,(1994),**Innovation: The Communication of change in Ideas**, First Ed.,Chapman Hall,UK,Pp.56-60.

-Starke,Ann-Cathrin, (2012),**”Do CEOs personal values Affect employees Innovative Behavior**? “,Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, Netherlands .

- Subramaniam,Indra Devi,(2012**)",Determinant of Innovative Behavior in the Work Place",** A case study Of Malaysian public sector organization, American Journal of social Issues and Humanities ,Vol(2)pp.38-397.

- Tracy.Hinkin & Timothy, (1998)"**Transformational leadership or Effective Managerial practices** ?", Group and Organization Management, Vol23.ISS(3),P220.

- Wheelen,Thomas L.and Hunger,J.David,(2008),**"Strategic Management and Business Policy ",**Pearson Education Inc.,11th Ed,Upper Saddle River, New Jersey.

قائمة الملاحق

- الاستبانة.
- أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم(1)



استبانة الدراسة

جامعة البلقاء التطبيقية

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفو المصرف......................... المحترمين

تحية طيبة وبعد .....

تهدف هذه الاستبانة للتعرف على أثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية في الأردن، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ولأهمية آرائكم في إثراء هذا الجانب المهم، أضع هذه الاستبانة بين أيديكم راجيا التكرم بقراءتها والإجابة على فقراتها بموضوعية علما بأن البيانات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

عهد الخرابشة

الجزء الأول :المعلومات الديموغرافية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر

أقل من 25 سنة ☐ من 25 – أقل من 35 سنة ☐ من 35- اقل من 45 سنة ☐

45 سنة فأكثر ☐

3-المؤهل العلمي

دبلوم كلية مجتمع فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير دكتوراه) ☐

4- المركز الوظيفي

مرؤوس (بلا مهام إشراقية) ☐ رئيس قسم ☐ مدير أو مساعد مدير ☐

5- الخبرة الوظيفية

أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني :الرجاء إعطاء العبارة الدقيقة التي تبين رأيك في كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (×) على الإجابة التي تعبر عن رأيك.

أولا : البيئة الداخلية المادية للمصرف

التسلسل	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	زي الموظفين					
1	يسهل الزي الموحد من التفاعل بين الموظفين.					
2	الزي الذي ارتدية يشعرني بالارتياح.					
3	يتناسب الزي الذي ارتدية مع طبيعة العمل الذي أقوم بة .					
4	مظهر الزي الموحد يخلق انطباع جيد لدي .					
	الألوان					
5	اشعر أن الألوان الموجودة في المصرف مريحة .					
6	تشعرني الألوان بالنشاط والرغبة في العمل .					
7	اشعر ان الألوان المستخدمة داخل المصرف غير مناسبة .					
	الإضاءة الداخلية					
8	يستخدم المصرف أنظمة إضاءة جيدة .					
9	أشعر بعدم وضوح الرؤيا سبسب الإضاءة القوية.					
10	الإضاءة خافته جدا وتشعرني بالنعاس والكسل .					
11	الاهتمام بأنظمة الإضاءة من الأمور الهامة .					
	النظافة والترتيب					
12	أشعر بالارتياح لنظافة المصرف					
13	المكاتب والمعدات مرتبة بشكل جيد بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة .					

التسلسل	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
14	غالبا ما يقوم عاملو النظافة بعملهم داخل المصرف.					
15	المصرف بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بأمور النظافة العامة					
المعدات والأجهزة						
16	تساعد البرمجيات المستخدمة في المصرف على أداء الأعمال بسهولة .					
17	المعدات والأجهزة في المصرف تزيد من ثقة الموظف بنفسه .					
18	لدى المصرف معدات وأجهزه متطورة .					
19	يتيح تصميم الأجهزة والأدوات استخدامها بيسر وسهولة .					
20	تساعد الأجهزة في أداء الأعمال بطريقة سريعة ودقيقه .					

ثانيا: البيئة الداخلية المعنوية

التسلسل	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1- القيادة أ- أسلوب القيادة						
21	أشعر بالارتياح للطريقة التي يلجأ إليها رئيسي المباشر في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين في إعمالهم .					
22	يطلعني رئيسي المباشر على نتائج اعمالي أولا بأول .					
23	يتمتع رئيسي المباشر بالمؤهلات الإدارية المؤثرة ايجابيا على الأداء .					
24	تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به بحل المشكلات لدى العاملين .					
25	يتقبل رئيسي المباشر النقد البناء من قبل العاملين برحابة صدر .					
26	يهتم رئيسي المباشر بتوجيه العاملين بصدد الأعمال التي يكلفون بها .					

التسلسل	العبارة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	ب- المشاركة في اتخاذ القرارات					
27	تتميز الإدارة في المصرف الذي اعمل به بإتباع الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات .					
28	يشركني رئيسي المباشر في القرارات التي تخص مشكلات العمل .					
29	تشارك الإدارة العليا في المصرف الذي اعمل به المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهامة.					
30	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية .					
31	إن عملية وضع الأهداف داخل المصرف الذي اعمل به هي عملية جماعية .					
	2- الحوافز **أ-المادية**					
التسلسل	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
32	تتماشى الأجور في المصرف مع الارتفاع في تكاليف المعيشة					
33	مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها من المصرف الذي اعمل به توازي الجهود التي ابذلها في العمل.					
34	الراتب الذي اتقاضاة في المصرف يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم بة .					
35	يحصل العاملون في المصرف الذي اعمل به على مكافآت مادية مقابل انجازهم المتميز .					
	ب- المعنوية					
36	تلاقي انجازات العاملين وإبداعاتهم تشجيع الإدارة العليا .					
37	يتم تقييم الأداء المتميز الذي يفوق التوقعات .					
38	أشعر إن الحوافز المعنوية التي تقدم لي تتناسب مع أدائي .					
	3- سياسات الموارد البشرية **أ- الاختيار والتعيين**					
39	لو أتيحت لي الفرصة الاختيار في التعيين مرة أخرى ، لاخترت المصرف الذي اعمل به.					
40	لا يوجد تحيز في عملية الاختيار والتعيين في المصرف الذي اعمل به.					

التسلسل	العبارة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
41	تتساوى الحقوق والواجبات بالنسبة لكل المتقدمين للوظائف الشاغرة في المصرف الذي اعمل به .					
	ب- الترقية					
42	يساعدني عملي في اكتساب الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي .					
43	احصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد.					
44	إن معايير الترقية في المصرف الذي اعمل بها تتسم بالوضوح والشفافية .					
45	يوجد علاقة بين إتقان العمل والترقية في المصرف الذي اعمل به.					
	ج- التدريب					
46	تهتم إدارة المصرف الذي اعمل به في توفير احدث تقنيات المعلومات لأغراض التدريب والتطوير .					
47	يساهم رئيسي المباشر في أساليب التدريب والتطوير للعاملين الجدد .					
48	تتناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك بها مع احتياجات العمل الذي أقوم به .					
49	يهتم المصرف بتوفير فرص التدريب المناسبة لجميع العاملين .					

الجزء الثالث : السلوك الإبداعي

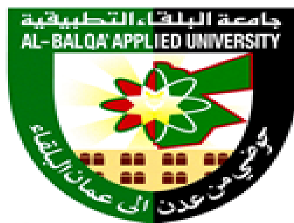
التسلسل	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	روح المجازفة					
50	تشكل المغامرة والمجازفة متعه لدي في العمل .					
51	ينمي رئيس القسم روح التنافس البناء بين المرؤوسين .					
52	أتردد في تقديم المقترحات الجديدة .					
التسلسل	**العبارة**	**موافق**	**موافق جدا**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق إطلاقا**
53	تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار.					

54	امتلك الرغبة في التطوير غير العادي للعمل .					
55	ارغب في الانتماء لفريق عمل يكلف بمهام معقدة.					
56	يتحمل المصرف تكاليف متابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة.					
القدرة على التغيير						
57	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي.					
58	تتيح لي ظروف العمل فرصة التغيير .					
59	لدي الاستعداد لمزاولة مهام أخرى طلبا للتغير .					
60	يتيح لي رئيس القسم الفرص للتقدم والترقية.					
61	امتلك القدرة على التكيف مع التغيير .					
62	يبذل رئيس القسم قصارى جهده لتطوير مهارات المرؤوسين.					
توليد الأفكار						
63	يتقبل رئيسي الأفكار الجديدة .					
64	استطيع الإعلان عن أفكار جديدة .					
65	ابتكر طرقا جديدة في العمل قابلة للتنفيذ					
66	يساند الرئيس أصحاب الأفكار الجديدة في العمل .					
67	تهيئ لنا الإدارة البيئة المناسبة لطرح أفكار جديدة .					
68	نتلقى التشجيع للإعلان عن أفكار جديدة .					
استكشاف الفرص						
69	نستطيع ان نبتكر طرق جديدة في العمل قابلة للتنفيذ .					
70	نقوم بتجربة طرق جديدة لحل المشكلات .					
71	أحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها .					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

التسلسل	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	محمد خير ابو زيد	استاذ مشارك	جامعه البلقاء التطبيقية
2	منار ابراهيم القطاونه	استاذ مساعد	جامعه البلقاء التطبيقية
3	محمد عواد الزيادات	استاذ مشارك	جامعه البلقاء التطبيقية
4	بندر كريم ابو تايه	استاذ مشارك	جامعه البلقاء التطبيقية
5	عبير الفاعوري	استاذ مساعد	جامعه البلقاء التطبيقية



Abstract

The Effect of Organizational Internal Environment on Innovative Behavior in Commercial Banks in Jordan

Prepared by

Ahed kharabsheh

Supervised by

Dr. Bandar Kareem Abutayeh

Associate Professor

This aim of this study was to examine the effect of organizational internal environment on innovative behavior in commercial banks in Jordan. The organizational internal environment consisted of the tangible and intangible dimensions. The tangible internal environment included the following dimensions: uniform, colors, illumination, cleanness and arrangement, and tools and equipment. The intangible internal environment included the following dimensions: leadership, participation, motivation, staffing, promotion, and training. The innovative behavior included the following dimensions: risk taking, ability to change, idea generation, and entrepreneurship. The study proposed that a positive effect of the organizational internal environment dimensions on innovative behavior in commercial banks in Jordan. The study population consisted of (9959) employees working in (10) banks agreed to participate in the current study. The study sample consisted of (210) employees and were chosen on the basis of simple random sampling. The study employed the descriptive analytical approach in attaining the objectives of the study and testing its hypotheses.

The results revealed a positive effect of the organizational internal environment on innovative behavior in the commercial banks in Jordan. The organizational internal environment explained (35%) of the variation in the employee innovative behavior. compared to internal tangible environment, the results showed that the intangible internal environment had greater effect on innovative behavior. The results revealed that among the intangible environment dimensions,

participation had the larger effect on innovative behavior. Further, the results showed that among the tangible environment dimensions, tools and equipment had the larger effect on innovative behavior.

On the basis of the obtained results, the study recommended that decision makers in commercial banks in Jordan should pay attention to the organizational internal environment in order to encourage innovative behavior in these banks. They should improve and develop the type of the used tools and equipment, employee clothes, illumination, cleanness and arrangement in these banks. Decisions makers should pay greater attention to the internal intangible environment to improve the innovative behavior. Particularly, they should focus on participation in decision making, leadership, motivation, staffing, promotion, and training. Finally, the study recommended researchers to examine the effect of organizational internal environment on other organization outcomes and in different setting.

Key words: Organizational Internal Environment. Innovative Behavior. Commercial Banks, Jordan